



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen Die Rolle des Führungsstils – eine experimentelle Studie.

Verfasserin

Carina Proprenter

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im Mai 2012

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, Mai 2012

Carina Proprenter

DANKSAGUNG

Während meiner Studienzeit wurde ich von Menschen begleitet,
die wesentlich dazu beigetragen haben,
den Ehrgeiz und die Ausdauer nie zu verlieren, und
schließlich für meinen Erfolg mitverantwortlich sind.

Mein besonderer Dank gilt folgenden Menschen:

Meiner Mutter, die mich all die Jahre persönlich und finanziell unterstützt hat,
sich die Mühe machte, diese Arbeit Korrektur zu lesen und
die stets mit mir auf Reisen ging, um die nötige Energie zu sammeln,
die gleichzeitige Herausforderung von Arbeit und Studium zu meistern.

Meinem Freund, der mich all die Jahre mit den Worten
„jetzt schau, dass du endlich fertig wirst“ genervt hat,
und der mir schon vor Jahren eine Magister-Tafel schenkte.

Meinen Freundinnen, die mich immer motiviert haben, weiterzumachen,
und die in stressigen Zeiten sowohl ein offenes Ohr
als auch ein Glas Prosecco für mich hatten.

Meinen drei zukünftigen Schwägerinnen:
für den Austausch während der letzten gemeinsamen Semester;
für den zur Verfügung gestellten Freiraum, um diese Arbeit in Ruhe schreiben zu können;
für das statistische Fachwissen und die Unterstützung bei meinen zahlreichen Fragen.

Abschließend möchte ich mich bei meinem Betreuer
Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka
für die fachliche Unterstützung bedanken.

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG.....	III
INHALTSVERZEICHNIS.....	IV
EINLEITUNG.....	VI

I THEORIE

1. KOOPERATION UND KONKURRENZ.....	1
1.1 Eine Begriffsbestimmung.....	1
1.2 Definition und Herkunft der Begriffe „Kooperation“ und „Konkurrenz“.....	3
1.3 Bedeutung der Begriffe „Kooperation“ und „Konkurrenz“.....	3
1.4 Abgrenzung von verwandten Begriffen.....	4
1.4 Beziehung zwischen Kooperation und Konkurrenz.....	5
2. KOOPERATION UND KONKURRENZ IN ARBEITSGRUPPEN.....	6
2.1 Gruppen, Arbeitsgruppen und Teams in Organisationen.....	7
2.2 Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen.....	8
3. BEDINGUNGEN VON KOOPERATION UND KONKURRENZ.....	11
3.1 Bedingungen von Kooperation in Arbeitsgruppen.....	13
3.2 Bedingungen von Konkurrenz in Arbeitsgruppen.....	13
3.3 Situative Faktoren als Bedingungen von Kooperation und Konkurrenz.....	14
4. DER FÜHRUNGSSTIL ALS BEDINGUNG VON KOOPERATION & KONKURRENZ ...	15
4.1 Einführung in die Führungsforschung.....	15
4.2 Ansätze in der Führungsforschung.....	16
4.3 Ein Überblick der Führungsmodelle.....	20
4.4 Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung.....	22
4.4.1 <i>Charismatische Führung</i>	23
4.4.2 <i>Transaktionale und Transformationale Führung</i>	23
4.5 Auswirkungen des Führungsstils auf Kooperation und Konkurrenz.....	24
4.5.1 <i>Der autoritäre Führungsstil</i>	24
4.5.2 <i>Der demokratische Führungsstil</i>	25
4.5.3 <i>Führungsstile in Arbeitsgruppen</i>	26
5. DER ZEITDRUCK ALS BEDINGUNG VON KOOPERATION UND KONKURRENZ	35

6. MODERATORVARIABLEN VON KOOPERATION UND KONKURRENZ	37
6.1 Personale Faktoren als Moderatorvariablen	37
6.2 Soziale Faktoren als Moderatorvariablen	39
7. EXPERIMENTELLE UNTERSUCHUNG	44
7.1 Untersuchungsdesign.....	50
7.2 Untersuchungsmaterial	52
7.3 Stichprobenbeschreibung	55
8. AUSWERTUNG DER VORBEDINGUNGEN.....	59
8.1 Skala Teamorientierung BIP	59
8.2 Manipulation Check	61
8.3 Bewertungs-Check	61
8.4 Vignetten und Reihenfolgeeffekte.....	62
9. ERGEBNISSE	65
9.1 Auswertung der vier Vignetten (Einzelauswertung)	66
9.2 Auswertung der Kurzsкала der Vignetten	71
9.3 Manipulation Check	73
9.4 Bewertungsskala (Skala Teamorientierung/BIP)	74
10. HYPOTHESENBASIERENDE INTERPRETATION	74
10.1 Hypothese 1 Hypothese 2	74
10.2 Hypothese 3	77
10.3 Hypothese 4	78
10.4 Hypothese 5	79
10.5 Hypothese 6	80
10.6 Zusammenfassung	82
11. DISKUSSION	83
12. LITERATURVERZEICHNIS	87
13. ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	92
ABSTRACT	105
CURRICULUM VITAE	106

EINLEITUNG

Kooperation statt Konkurrenz, der Weg zum Erfolg? Diese Frage gewinnt in der sozial- und wirtschaftspsychologischen Forschung immer mehr an Bedeutung. Im Mittelpunkt der vielfältigen Auseinandersetzung mit den beiden Konstrukten „Kooperation“ und „Konkurrenz“ stehen einerseits persönliche Aspekte wie z.B. die umgangssprachliche Bedeutung der beiden Begriffe, die Entstehungsbedingungen, abhängig von individuellen Erfahrungen und sozialen Normen, sowie deren Zusammenwirken und andererseits wirtschaftliche Aspekte wie z.B. die Auswirkungen von Kooperation und Konkurrenz auf das kollegiale Miteinander, die Arbeitsleistung und den wirtschaftlichen Erfolg.

Christian Felber (2009) fordert in seinem Buch „Kooperation statt Konkurrenz“ und postuliert, in kritischer Auseinandersetzung mit dem aktuellen Wirtschaftssystem, dass Kooperation statt Konkurrenz der entscheidende Faktor am Weg zum gemeinsamen Erfolg ist. Seinen Thesen zufolge führen kooperative Strukturen vermehrt zu gegenseitiger Unterstützung, höherer Hilfsbereitschaft, Empathie und Kommunikationsfähigkeit als Wettbewerbsstrukturen.

Demgegenüber stehen jedoch zentrale Annahmen der liberalen Wirtschaftstheorie, die behaupten, dass der Mensch in kompetitiven Situationen angeregt wird, seine bestmögliche Leistung zu erbringen und folglich das bestmögliche Ergebnis sowohl für die Gesellschaft als auch für den Einzelnen erzielt.

Diese gegensätzlichen Theorien werfen interessante Forschungsfragen auf. Welche Rolle spielen Kooperation und Konkurrenz in der heutigen Gesellschaft und in unserer komplexen wirtschaftlichen Welt? Ist es, um beim Wirtschaftsleben zu bleiben, für Mitarbeiter und Kollegen sowie für Organisationen und Unternehmen besser untereinander zu kooperieren oder zu konkurrieren? Wobei zu beachten ist: wie entsteht Kooperationsbereitschaft? Und welche Faktoren führen zu einem kompetitiven Verhalten?

Zahlreiche Studien und theoretische Ansätze versuchen Antworten auf diese Fragen zu liefern. Aufbauend auf diese Ergebnisse, die zum Teil in dieser vorliegenden Arbeit präsentiert werden, sowie aus dem Interesse heraus, sich mit der Thematik und der Frage nach

den Vor- und Nachteilen, Bedingungen und Auswirkungen der beiden Verhaltensweisen Kooperation und Konkurrenz auseinanderzusetzen, entwickelte sich unser Forschungsthema.

Die folgende theoretische Auseinandersetzung und empirische Studie beschäftigt sich mit den Bedingungen von Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen abhängig von Führungsstil und Zeitdruck. Unsere konkreten Fragestellungen beziehen sich auf den Einfluss des autoritären und demokratischen Führungsstils sowie den Einfluss von einem niedrigen und hohen Zeitdruck auf das Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder.

Effektives Führungsverhalten ist seit langem ein zentrales Thema in der Arbeits- und Organisationspsychologie, und in Anbetracht der sich rasch weiter entwickelnden Arbeitswelt und des zunehmenden Strebens der Mitarbeiter nach mehr Autonomie und Verantwortung aktueller denn je. Aufgrund dessen wurde der Faktor Führungsstil als Bedingungsvariable in der hier vorliegenden Arbeit berücksichtigt.

Zudem spielt der Zeitdruck in unserer immer schneller werdenden Gesellschaft eine wesentliche Rolle. Unter begrenzten Zeitvorgaben effektiv zu arbeiten und leistungsfähig zu bleiben, ist eine wesentliche Anforderung an die Mitarbeiter des 21. Jahrhunderts. „Immer schneller, immer besser“, ist das Credo vieler Unternehmen.

Doch wie wirken sich diese beiden Faktoren, der Führungsstil und der Zeitdruck, auf das kooperative und kompetitive Verhalten zwischen den Gruppenmitgliedern aus? Kann man annehmen, dass ein hoher Zeitdruck die Kooperationsbereitschaft fördert, um gemeinsam rascher zu einem gewünschten Ergebnis zu kommen? Oder führt ein autoritärer Führungsstil zu einem gemeinschaftlichen Miteinander innerhalb der Gruppe, gilt es doch, gemeinsam stark zu sein? Welche dieser beiden Verhaltensweisen führt in bestimmten Situationen, in denen die Ausprägungen von Führungsstil und Zeitdruck variieren, zum Ziel und folglich zum Erfolg?

Diesen Fragen stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit, welche sich schrittweise mit der Thematik Kooperation und Konkurrenz in Gruppen abhängig vom Führungsstil und Zeitdruck auseinandersetzt, beginnend mit einer Begriffsbestimmung und der Bedeutung beider Begriffe in Kapitel 1. Kapitel 2 widmet sich den Arbeitsgruppen und im Kapitel 3 werden die Bedingungen von Kooperation und Konkurrenz theoretisch erläutert. Der Führungsstil und dessen Auswirkungen auf das Gruppenverhalten findet sich im Kapitel 4, der Zeitdruck als Bedingungsfaktor in Kapitel 5. Zusätzliche Moderatorvariablen finden sich in Kapitel 6. Der empirische Teil und die Präsentation der Studie werden ab Kapitel 7 dargestellt.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass die empirische Untersuchung gemeinsam mit der Kollegin Frau Swoboda Ulla durchgeführt wurde. In der hier vorliegenden theoretischen und empirischen Arbeit wurde der Faktor Führungsstil und dessen Einfluss im Rahmen der Studie im Detail dargestellt. Die Ergebnisse zum Faktor Zeitdruck werden in der wissenschaftlichen Arbeit von Frau Swoboda Ulla ausführlich abgehandelt. Bei Interesse sei auf die Arbeit mit dem Titel „Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen. Die Rolle des Zeitdrucks – eine experimentelle Studie“ verwiesen.

I THEORIE

Kooperation

*„Was dem Schwarm nicht nützt,
das nützt auch der einzelnen Biene nicht.“*
Marc Aurel (121-180), römischer Kaiser

Konkurrenz

*„Unseren Feinden haben wir viel zu verdanken.
Sie verhindern, dass wir uns auf die faule Haut legen.“*
Oscar Wilde (1854-1900), irischer Schriftsteller

1. KOOPERATION UND KONKURRENZ

„Kooperation und Konkurrenz sind die wichtigsten Aspekte interpersonalen Verhaltens und sozialer Interaktionen“ (Weise, 1997, S.1). Die beiden Verhaltensoptionen stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander; es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen den beiden Extremen, ob man „mit“ jemandem oder „gegen“ jemanden agiert (Jäger & Heymann, 2005).

Trotz der zentralen Bedeutung der Begriffe Kooperation und Konkurrenz im Kontext des sozialen Handelns, besteht in der wissenschaftlichen Literatur keine Einigkeit über eine konkrete Definition der Begriffe sowie über jene Tatbestände und Handlungen, die tatsächlich mit Kooperation und Konkurrenz zu bezeichnen sind (Weise, 1997). Zahlreiche Forschungsansätze aus den verschiedensten wissenschaftlichen Richtungen beschäftigen sich mit der Begriffsbestimmung, der Bedeutung von Kooperation und Konkurrenz in der Gesellschaft sowie den Bedingungen, die schließlich zu einem kooperativen oder kompetitiven Verhalten in der Interaktion führen.

1.1 Eine Begriffsbestimmung

Es ist nahezu unmöglich, die Begriffe „Kooperation“ und „Konkurrenz“ in einem sprachwissenschaftlichen Sinn vollständig und „wahr“ zu definieren. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, anhand von Definitionen und Interpretationen die Konstrukte „Kooperation“ und „Konkurrenz“ näher zu erklären und von verwandten Begriffen abzugrenzen, um dadurch ein besseres Verständnis beider Konzepte zu erlangen.

„Unter Kooperation (Zusammenarbeit...) wird jegliche gesellschaftliche Zusammenarbeit zwischen Personen, Gruppen oder Organisationen verstanden“ (Neuberger, et al., 1985). Kooperation ist auf ein gemeinsames Ziel der Personen ausgerichtet, das zeitlich, räumlich, inhaltlich und sozial koordiniert werden muss und außerdem für jede Person belohnend ist (Jäger & Heymann, 2005).

Dahingegen versteht man unter Konkurrenz ein Zusammenstoßen, einen Wettstreit um eine Ressource, die von allen benötigt wird, aber nur knapp vorhanden ist. Ziel in diesem Wettstreit ist es, seine eigenen Wünsche und Interessen gegenüber den anderen durchzusetzen (Hörstmann & Jeude, 2006).

Im Alltagsgebrauch wird Kooperation als positiver Gegenpart zur eher negativen behafteten Konkurrenz verstanden. Bei genauerer Betrachtung sieht man jedoch, dass sich die Begriffe Kooperation und Konkurrenz nicht zwangsläufig ausschließen müssen. Eine Person kann sich in einer bestimmten Situation sowohl kooperativ als auch konkurrierend verhalten. Zwei Kollegen einer Lerngruppe versuchen, bei der bevorstehenden Prüfung die beste Zensur zu erreichen, und werden dadurch zu Konkurrenten. Derartige Situationen lassen annehmen, dass die beiden Begriffe nicht als Gegenpole zu betrachten sind, sondern als zwei Dimensionen auf einem Kontinuum, die je nach Situation beziehungsweise Persönlichkeit mehr oder weniger vorhanden sind (Jäger & Heymann, 2005).

Mit der umgangssprachlichen Bedeutung beider Begriffe beschäftigt sich auch eine Studie von Grunwald aus dem Jahr 1981. Auch hier wurden die Begriffe von den Versuchsteilnehmern als Gegensatzpaar begriffen. Konkurrenz war dabei das sozial unerwünschte Verhalten und wurde mit negativen Aspekten wie z.B. hart oder egoistisch assoziiert. Kooperation hingegen war sozial erwünscht und wurde in einem positiven Zusammenhang gebracht.

Diese Untersuchung macht sehr deutlich, dass beide Begriffe stets im Zusammenhang mit individuellen Erfahrungen, Empfindungen und Erwartungen gesehen werden müssen. Beide Begriffe können für den Einzelnen sowohl positive (z.B. Zusammengehörigkeit) als auch negative Aspekte (z.B. Unterordnung) haben (Jäger & Heymann, 2005).

Kooperatives und konkurrierendes Handeln kann nur erklärt werden, wenn fördernde bzw. hindernde Bedingungen, deren Folgen und die allgemeinen Handlungszusammenhänge einbezogen werden (Neuberger et al., 1985).

In diesem Sinne kann man Kooperation nicht strikt als positiv und Konkurrenz nicht strikt als negativ bewerten, zumal je nach Situation und erwünschtem Ergebnis ein kooperatives bzw. konkurrierendes Verhalten zu bevorzugen ist bzw. zu einem gewünschten Ergebnis führen kann.

1.2 Definition und Herkunft der Begriffe „Kooperation“ und „Konkurrenz“

Kooperation stammt von dem lateinischen Wort „cooperare“ ab und bedeutet laut der Ausführung in Knaurs etymologischem Lexikon (Hermann, 1982): „Zusammenarbeit (..) Mitwirkung, mitwirken, mitarbeiten, zusammen arbeiten.“

Der Ausdruck *Konkurrenz* stammt vom lat. Wort „concurrere“ ab und bedeutet: „zusammenlaufen, zusammenstoßen, zusammentreffen“ (Grunwald, 1981). Knaurs etymologisches Lexikon (Hermann, 1982) beschreibt den Ausdruck Konkurrenz als „Wettbewerb; Zusammentreffen zweier Straftaten... von allen Seiten herbeilaufen, eilig zusammenkommen“.

1.3 Bedeutung der Begriffe „Kooperation“ und „Konkurrenz“

Im Brockhaus (Brockhaus-Verlag, 4. Aufl., 2009) wird der Begriff *Kooperation* folgendermaßen beschrieben: „Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen bezüglich einzelner Projekte oder Unternehmensbereiche (z.B. Forschung und Entwicklung, Vertrieb). Formen: Gemeinschaftsunternehmen, Konsortium, strategische Allianz“.

Im Politlexikon (Schubert, K., Klein, M., 4. Aufl., 2006) wird „Kooperation“, im spezifischen Sinn, als politische, wirtschaftliche oder soziale Strategie definiert, die auf Zusammenarbeit und Austausch mit anderen basiert und zielgerichtet den (möglichen) eigenen Nutzen der Kooperations-Partner abstimmt (..).“

Grunwald (1981) zufolge wird unter „Kooperation“ jede Form gesellschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Personen, Gruppen oder Institutionen verstanden und häufig als Gegenbegriff zu Konkurrenz bzw. Konflikt konzipiert.

Der Brockhaus (Brockhaus-Verlag, 4. Aufl., 2009) definiert *Konkurrenz* als: „1) Wettstreit, 2) Wettbewerb im Wirtschaftsleben (..)“.

Der juristische Duden (Dudenredaktion, 1. Aufl., 2007) führt Konkurrenz bezüglich des Zivilrechts an als „das Zusammentreffen mehrerer Ansprüche (..), namentlich das Zusammentreffen vertraglicher und deliktischer Ansprüche; im Strafrecht das Zusammentreffen mehrerer Strafvorschriften im Falle ihrer Verletzung durch eine (..) oder mehrere Handlungen der gleichen Person (..)“.“Grunwald (1981) erwähnt die unterschiedlichsten Bereiche des Lebens, in denen sich der Begriff der Konkurrenz finden

lässt: einerseits spielt Konkurrenz in zwischenmenschlichen Arbeits- und Sozialbeziehungen eine wichtige Rolle, andererseits auch bezüglich wirtschaftlicher Marktmechanismen sowie biologischer Selektionsvorgänge.

Nach Deutsch (1973, zitiert nach Herkner, 1991) besteht Konkurrenz dann, wenn eine negative Korrelation zwischen den Zielen zweier Interaktionspartner besteht bzw. wenn ein Interaktionspartner nur auf Kosten eines anderen Interaktionspartners sein Ziel erreichen kann.

1.4 Abgrenzung von verwandten Begriffen

Kooperation ist klar von dem Konzept „*Altruismus*“ zu unterscheiden. Während Kooperation eine Tätigkeit meint, die dem Wohl aller Parteien einer Gemeinschaft nutzen soll, definiert Herkner (1991, S. 425) Altruismus als „jene Handlungen, die hauptsächlich dadurch motiviert sind, dem Interaktionspartner nützen zu wollen“.

Von manchen Menschen wird „*Empathie*“ ebenso mit Kooperation in Verbindung gebracht (Grunwald, 1981). Empathie stellt jedoch nicht eine Verhaltensweise per se dar, sondern ist eher als eine Fähigkeit zu verstehen, nämlich jene, sich in andere Menschen „hineinversetzen“ zu können.

Schwerer zu bestimmen ist der Unterschied zwischen Kooperation und „*Partizipation*“. Es bedarf einerseits der Partizipation, um kooperatives Verhalten zu ermöglichen; andererseits kann man an einem Geschehen teilnehmen, ohne mit den anderen Teilnehmern ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. „Gemeinsamkeiten der Aufgabenerfüllung bzw. des Zweckes“ und „Vertrag bzw. Verhandlung und Abmachung“ sind Begriffselemente, die Schwarz (1979) u.a. in seiner Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation als deren Merkmal anführt.

Der Begriff *Konkurrenz* wird sehr oft durch den Ausdruck „Wettbewerb“ erklärt, wobei die beiden Ausdrücke im Alltag gelegentlich unterschieden werden: sportlicher Wettstreit oder Wettbewerb wird im Gegensatz zu Konkurrenz als friedlich, geregelt und konfliktfrei angesehen (Grunwald, 1981).

„Wettbewerb“ stellt also eine Sonderform des Begriffs „Konkurrenz“ dar, nämlich die geregelte, innerhalb eines festgelegten Rahmens stattfindende Konkurrenz. Auch das Wort

„Rivalität“ stellt eine Sonderform der Konkurrenz dar; hier ist die Beziehung zu einem Interaktionspartner gemeint, der die eigene Bedürfnisbefriedigung be- oder verhindert.

1.4 Beziehung zwischen Kooperation und Konkurrenz

Es fehlt ein weitgehend einheitliches Begriffsverständnis der Begriffe Kooperation und Konkurrenz; darüber hinaus ist die Beziehung bzw. Wechselwirkung zwischen den beiden Konstrukten bisher kaum erklärt. Dies mag einerseits daran liegen, dass es derzeit nur wenig verfügbare Literatur zu diesem Thema gibt, andererseits aber auch in der Literatur verwendete „unscharfe“ Begriffe wie z.B. „kompetitive Kooperation“ oder „antagonistische Kooperation“ zu einem erschwerten Verständnis der Beziehung zwischen Kooperation und Konkurrenz beitragen (Grunwald, 1981).

Kooperation und Konkurrenz werden weitgehend als eindimensionale Gegenbegriffe bzw. Gegenpole aufgefasst. Kooperation bedeutet das Fehlen von Konkurrenz und umgekehrt (Grunwald, 1981). Doch die beiden Begriffe einfach als Gegensätze darzustellen wäre problematisch, entspricht doch diese Ansicht nicht der sozialen Realität, in der auch innerhalb der Kooperation, wie bei einem Handballmatch, kompetitive Beziehungen herrschen können, und es umgekehrt kooperative Beziehungen auch in der Konkurrenz geben kann, wie z.B. die Fusion von rivalisierenden Unternehmen (Grunwald, 1981).

Auch wenn frühe Forschungen die beiden Konstrukte als eindimensionale Gegenpole verstanden haben, so deuten die Befunde von Studien wie z.B. von Johnson und Norem-Hebeisen aus dem Jahr 1979 (zitiert nach Grunwald, 1981) darauf hin, dass sich beide Zustände in einer Person nicht exkludieren müssen, sondern gleichsinnig und/oder entgegengesetzt im Verhalten und Erleben dieser Person auftreten können und folglich als zwei unabhängige Konstrukte zu betrachten sind.

2. KOOPERATION UND KONKURRENZ IN ARBEITSGRUPPEN

„Groups have a bad reputation, even leading to half-jokingly comments by some authors that ‘humans would do better without groups’ (Buys 1978). Once individuals are submerged in a group, they seem to transform from a Dr. Jekyll into a Mr. Hyde and are driven by the lowest impulses and instincts (LeBon 1895). Only as single individuals, they would act in a civilized, cool, calm, and collected way. In his discussion of mass phenomena, Brown (1954) described this discrepancy between individual and group behavior as an ‘apparent discontinuity’, suggesting that individuals submerged in groups are more antisocial, domineering, deceitful, hostile, aggressive and competitive compared to isolated individuals“ (Lodewijkx, 2001).

„Deutsch (1949, 1973) proposed that group members in cooperation encourage each other because effective action by any one of them helps all reach their goals. Consequently, they expect mutual goal facilitation, communicate openly, share resources, and influence each other to reach their goals. The positive feelings generated by mutual goal facilitation generalize to the other group members, and attraction and cohesion develop“ (Tjosvold, 1982, S.25).

So konträr diese beiden Aussagen sind, so gegensätzlich und vielfältig wird die Thematik rund um das Interaktionsverhalten in Gruppen, Gruppenprozessen, Teams und Arbeitsgruppen in der wissenschaftlichen Literatur und Forschung behandelt. Im Kontext der Arbeitswelt betrachtet wurde der Teamarbeit sowie autonomen Arbeitsgruppen in den letzten Jahren immer mehr Bedeutung beigemessen. Zeitgleich wurden gruppenrelevante Informationen und das Wissen über effektive Gruppenstrategien zu einem unerläßlichen Kapital und zu einem zentralen Kriterium im Umgang mit Gruppen und Teams sowohl im beruflichen als auch im privaten Sektor. Diese Entwicklungen führten zu einem rapiden Anstieg an Teamwork-Einheiten und Arbeitsgruppen, erkannten doch viele Organisationen, dass kooperatives Verhalten sowie ein zentraler Informationsfluss innerhalb der Gruppen zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann (Moser & Wodzicki, 2007).

2.1 Gruppen, Arbeitsgruppen und Teams in Organisationen

Der Definition von Franken (2007, zitiert nach Vecchio, 2009) folgend besteht eine Gruppe aus zwei oder mehreren Individuen, einem sogenannten sozialen Gebilde, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, interdependent agieren und eine besondere Dynamik entwickeln. An dieser Stelle wird das Kriterium der Größe einer Gruppe genannt, d.h. ab welcher Anzahl an Individuen eine Gruppe vorliegt. Franken nennt hier als Mindestanzahl zwei Personen, in der Literatur herrscht jedoch Uneinigkeit darüber, aus wie vielen Personen eine Gruppe bestehen kann oder letztlich soll. Betrachtet man diese Problematik genauer, könnte man logisch argumentieren, dass zwei Personen eine Dyade, also folglich keine Gruppe bilden, und somit ab einer Anzahl von drei Individuen eine Gruppe vorliegt. Die Gruppengröße ist zudem ein bedeutender Einflussfaktor für die Effektivität von Gruppenzielen (Vecchio, 2009).

Weitere Kennzeichen einer Gruppe sind neben der Gruppengröße eine gemeinsame Zielverfolgung, kooperatives Verhalten innerhalb der Gruppe sowie soziale Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern (Hertel & Scholl, 2006).

Guzzo & Shea (1992) definieren eine „Arbeitsgruppe“ als eine Gruppe, deren Mitglieder an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten und von außen als soziale Einheit wahrgenommen werden. Zudem sehen sich die einzelnen Gruppenmitglieder als Teil der Arbeitsgruppe und sind aufgrund der auferlegten Aufgabe voneinander abhängig. Im Gegensatz zu freiwilligen Gruppen sind Arbeitsgruppen planmäßig gebildet worden und sind Teil eines sozialen Systems, einer übergeordneten Organisation (Neuberger et al., 1985).

2.1.1 Ist eine Gruppe ein Team?

In der Literatur findet man die beiden Begriffe „Team“ und „Teamarbeit“ oft als Abgrenzung zur Gruppenarbeit; Teamarbeit stellt jedoch eine höhere Intensität der Gruppenprozesse dar (Hertel & Scholl, 2006).

In einer Gruppe resultiert die Leistung aus der Arbeit der einzelnen Gruppenmitglieder, die Leistung eines Teams ergibt sich aus den individuellen Ergebnissen sowie dem kollektiven Output, wobei die Teammitglieder sowohl die individuelle als auch die gemeinsame Verantwortung übernehmen (Katzenbach & Smith, 1993). Aufbauend auf diesen Ergebnissen haben Katzenbach & Smith (1993, S.2) nach intensiver Beschäftigung mit arbeitenden Teams folgende Definition eines Teams postuliert:

„A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable“.

Ein weiteres, wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Gruppen und Teams ist der Ansatz, dass bei einer Gruppe weniger das gemeinsame Anliegen im Vordergrund steht als der eigene Nutzen. Im Gegensatz dazu liegt der Fokus eines Teams bei der Gemeinsamkeit, Aufgaben sowie Konflikte und Probleme werden gemeinsam gelöst (Birkner & Birkner, 2007). Entsprechend den Ansichten von Katzenbach und Smith (1993) rückt auch Greenberg (2007) bei Teams den kollektiven Output in den Mittelpunkt, für den sich alle Teammitglieder verantwortlich fühlen und dafür auch Verantwortung übernehmen. Mit steigender Verantwortung steigt auch das Engagement, die Aufgabe im Team zu bewältigen (Greenberg, 2005).

Im Laufe der Jahre wurde der Begriff „Gruppe“ in der Organisationspsychologie weitgehend durch den Begriff „Team“ ersetzt, obwohl viele Autoren immer noch einen Unterschied zwischen Teams und Arbeitsgruppen sehen, ist doch ein Team eine noch intensivere Form der Arbeitsgruppe (Guzzo & Dickson, 1996). Manche Autoren vertreten eine gegensätzliche Meinung, lehnen eine differenzierte Unterscheidung ab und sprechen von einem Gruppen-Team-Kontinuum, in dem beide Begriffe zulässig sind (Salas et al., 1992).

In der folgenden Arbeit werden aufgrund dessen die Begriffe „Gruppe“ und „Team“ als Synonym verwendet.

2.2 Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen

Neuere Theorien zur Erforschung von Interaktionen zwischen Gruppenmitgliedern und dem Intergruppenverhalten beruhen auf der Annahme, dass menschliches Verhalten einerseits durch die Verbesserung des eigenen Handlungsspielraums geleitet und andererseits von längerfristigen und weitreichenden Überlegungen. Diese Überlegungen werden von intrapersonalen und situativen Determinanten bestimmt, deren Berücksichtigung zu einem besseren Verständnis von bestimmten Verhaltensweisen und Interaktionsphänomenen wie z.B. Kooperation und Konkurrenz beitragen können (Van Lange & De Dreu, 2003).

Ein wesentliches Kernstück zur Analyse von Verhaltensweisen innerhalb einer Gruppe stellt die *Interdependenztheorie* dar. In der Literatur vielfach vertreten, postuliert diese Theorie die Annahme, dass in bestimmten Situationen individuelle Ergebnisse einer Handlung größtenteils von der Handlung einer anderen Person abhängig sind und dass Personen solche Situationen transformieren, um einem umfassenderen Ziel nachzugehen. Wesentlich dabei ist, dass die Personen bereit sind, ihre Eigeninteressen einem gemeinsamen Ziel unterzuordnen und somit kooperativ zu agieren. Die Theorie beruht auf der Unterscheidung in eine *gegebene Matrix*, die sich auf die Konsequenzen der Eigeninteressen bezieht und jene der Mitmenschen ignoriert, sowie in eine *effektive Matrix*, die auf den transformierten Konsequenzen beruht und deren Ziel die Verbesserung der gemeinsamen Handlungsergebnisse ist. Entsprechend der Theorie transformieren die Menschen ihre gegebene Matrix in eine effektive Matrix, da sie den gemeinsamen Handlungsergebnissen eine größere Bedeutung zumessen. Gründe für die Bereitschaft zur Transformation findet man z.B. in interpersonalen Dispositionen, Beziehungsmerkmalen und sozialen Normen (Van Lange & De Dreu, 2003).

Zusätzlich zu den Ansätzen der Interdependenztheorie spielen noch weitere Faktoren eine wichtige Rolle im Umgang zwischen den Gruppenmitgliedern. So können die Gruppengröße oder die Zusammensetzung der Gruppe Auswirkungen auf das kooperative bzw. kompetitive Verhalten der einzelnen Personen innerhalb einer Gruppe haben (Van Lange & De Dreu, 2003).

Studien belegen, dass das kooperative Verhalten mit zunehmender Gruppengröße abnimmt, wobei dieses Phänomen schon bei relativ kleinen Gruppen auftreten kann (Fox & Guyer, 1977). Lange & De Dreu (2003) begründen diesen Effekt damit, dass sich die einzelnen Gruppenmitglieder in großen Gruppen für den kollektiven Output weniger verantwortlich fühlen.

Brewer & Kramer (1986, zitiert nach Van Lange & De Dreu, 2003) empfehlen zur Verbesserung und Stärkung des Gruppenzusammenhalts, der Gruppenwirksamkeit und des gemeinschaftlichen Verhaltens innerhalb der Gruppe die sozialen Normen bezüglich Kooperation zu fördern, die Kommunikation zu verbessern und die Gefühle hinsichtlich der Gruppenidentität zu stärken.

Trotz aller Bemühungen kann es zur Entwicklung eines kompetitiven Verhaltens und eines negativen Interaktionsmusters innerhalb der Gruppe kommen. Um diesem Prozess entgegen zu wirken, kann es hilfreich sein, strukturelle Veränderungen vorzunehmen oder mit Hilfe der Intervention eines Dritten („Third-Party-Intervention“) einen eventuell bestehenden Interessenskonflikt innerhalb der Gruppe zu lösen.

3. BEDINGUNGEN VON KOOPERATION UND KONKURRENZ

Die Gesellschaft wird täglich mit Situationen konfrontiert, in denen es gilt, eine Entscheidung zu treffen, eine Verhaltensoption zu wählen. Je nach Gegebenheiten werden die Akteure kooperativ oder konkurrierend agieren. Doch welche Bedingungen beeinflussen diese Entscheidung? Wie entsteht die Bereitschaft zu kooperieren? Und welche Rahmenbedingungen lassen uns zu Konkurrenten werden?

Deutsch (2006) bezieht sich in seiner Theorie der Bedingungen von Kooperation und Konkurrenz auf zwei grundlegende Ideen: die Zielabhängigkeit der beteiligten Personen in einer bestimmten Situation und deren Handlungen in der entsprechenden Situation. Die Zielabhängigkeit als Bedingungskomponente differenziert der Autor in positive und negative Abhängigkeit, wobei deren Erlangung damit korreliert, ob die andere beteiligte Person ebenfalls das Ziel erreicht oder nicht. Kurz formuliert ist der Unterschied wie folgt: bei der positiven Zielabhängigkeit schwimmen beide oder gehen gemeinsam unter; bei der negativen schwimmt der eine und der andere geht unter. Ob die Person in einer Situation nach einer positiven oder negativen Zielerreichung strebt, kann von vielfältigen Bedingungen und Beweggründen abhängen. Eine positive Zielabhängigkeit kann aus dem Wunsch resultieren, einer Gruppe anzugehören, sich mit ihr zu identifizieren oder einfach aus dem Nutzen, Ressourcen zu teilen sowie Hindernisse gemeinsam zu überwinden. Das Ziel auf negative Art und Weise zu erlangen, kann darauf begründet sein, dass man die andere beteiligte Person nicht mag und ihr dadurch Schaden zufügen möchte. Die Gründe sind in beiden Fällen vielfältig und können endlos fortgesetzt werden.

Die Handlungsoptionen der beteiligten Personen unterscheidet Deutsch (2006) in „*effective actions*“, die die Chance, das Ziel zu erreichen erhöhen und „*bunbling actions*“, die die Chance auf das Ziel verringern.

In weiterer Folge kombiniert Deutsch (2006) die beiden Konzepte seiner Theorie, die Abhängigkeit und die Handlungen, zu drei grundlegenden Konzepten, die entscheidend sind, um die sozialen und psychologischen Prozesse zu verstehen, die Einfluss auf die Entstehung von Kooperation und Konkurrenz ausüben.

Substitutability: beschreibt, inwieweit die Handlung einer Person den Zielen und Plänen einer anderen Person entsprechen bzw. deren Umsetzung unterstützen kann; es ermöglicht die Akzeptanz von Aktivitäten anderer zur Erfüllung bzw. Befriedigung eigener Bedürfnisse.

Inducibility: die Bereitschaft, den Einfluss einer Person zu akzeptieren, das tun zu können, was sie oder er will. Negative Inducibility entspricht der Bereitschaft, die Erfüllung bzw. Befriedigung der Bedürfnisse anderer abzulehnen oder zu blockieren. Inducibility stellt das Gegenstück zu Substitutability dar.

Attitudes: die Einstellung, die Veranlagung auf Umweltreize positiv oder negativ zu reagieren. Die natürliche Evolution hat dafür gesorgt, dass alle lebenden Menschen die Möglichkeit haben, auf günstige und förderliche Stimuli positiv und auf bedrohliche Stimuli negativ und rebellierend zu reagieren (Coleman, 2011).

„This inborn tendency to act positively toward the beneficial and negatively toward the harmful is the foundation on which the human potentials for cooperation and love as well as for competition and hate develop. The basic psychological orientation of cooperation implies the positive attitude that „we are for each other“, „we benefit one another“; competition, by contrast, implies the negative attitude that „we are against one another“, and in its extreme form, „you are out to harm me“ (Deutsch, 1949, zitiert nach Coleman, 2011, S. 25).

Doch lassen sich unsere Handlungen, unsere Wahl der Verhaltensoptionen in einer bestimmten Situation ausschließlich auf unsere angeborenen Eigenschaften reduzieren? Findet hier nicht ein Zusammenspiel vieler Faktoren statt, die uns schließlich kooperativ oder kompetitiv agieren lassen?

In den meisten Fällen werden situative Bedingungen wie z.B. Zeitdruck und persönliche Eigenschaften wie z.B. Motivation, Empathie oder auch Sympathie zum Interaktionspartner unser Verhalten beeinflussen. Ebenso wird die Qualität der Kommunikation, der eigene angestrebte Nutzen oder die sozialen Fertigkeiten der beteiligten Partner Auswirkungen auf die Wahl „Kooperation oder Konkurrenz“ haben.

Zu diesem Thema findet man in der Literatur zahlreiche Studien, die sich mit der Entstehung, den Einflussfaktoren und den Bedingungen von Kooperation und Konkurrenz beschäftigen.

Da eine Auflistung aller relevanten Faktoren aber nicht im Zentrum dieser Arbeit steht, werden wir uns im Folgenden mit den Bedingungen von Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen beschäftigen.

3.1 Bedingungen von Kooperation in Arbeitsgruppen

Wie bereits erwähnt kann Kooperation nur im Zusammenhang mit den umgebenden Bedingungen erklärt werden, die zwecks Übersicht in folgende Kategorien eingeordnet werden können: 1) Intraindividuelle Bedingungen wie z.B. persönliche Motive. Dazu zählen das Bedürfnis nach Gesellschaft, das Bedürfnis nach Achtung oder das Sicherheitsbedürfnis. 2) Interindividuelle Bedingungen wie z.B. die Kommunikation, die gleichzeitig eine der wichtigsten Bedingungen von Kooperation darstellt. 3) Strukturelle und situative Bedingungen wie z.B. Arbeitsteilung oder Entlohnungsschema.

Bemühungen, zwischenmenschliche Beziehungen und folglich kooperatives Verhalten innerhalb einer Gruppe zu etablieren, hängen maßgeblich davon ab, ob ereignisorientierte und sozialemotionale Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden (Neuberger, 1985).

Will man ein kooperatives Verhalten innerhalb einer Gruppe entwickeln, ist es wichtig, eine positive Kommunikationskultur zu schaffen und die Gruppenmitglieder aktiv an den Gruppenprozessen zu beteiligen, sodass Vorurteile überwunden werden können und jeder sein eigenes Verhalten kritisch reflektieren kann, sodass letztlich neue Einstellungen und Verhaltensweisen entstehen können. Zusätzlich ist es wichtig, auch weitere Rahmenbedingungen wie z.B. räumliche und sozio-emotionale Gegebenheiten zu berücksichtigen und das Vertrauen in der Gruppe zu stärken. Ein gutes Gruppenklima sowie ein partizipatives Verhalten ist Voraussetzung für eine funktionierende Kooperation innerhalb der Gruppe (Jäger & Heymann, 2005).

3.2 Bedingungen von Konkurrenz in Arbeitsgruppen

Auch hier unterscheidet man zwischen den drei Kategorien: 1) Intraindividuelle Bedingungen, wobei das konkurrierende Verhalten ebenfalls maßgeblich motivgeleitet ist. Diese Motive weisen eine „individualistische, feindliche, rivalisierende und defensive Orientierung auf“ (Neuberger et al., 1985, S.98). 2) Interindividuelle Bedingungen, wie z.B. die emotionale

Distanz zwischen den Kontrahenten oder die Bereitschaft zur Cliquenbildung, um die eigenen Strategien zu verstärken und das Ziel auf Kosten des anderen zu erreichen. 3) Strukturelle und situative Bedingungen wie z.B. Zeitvorgaben, Rollen- und Arbeitsverteilung oder die Selektion bestimmter Gruppenmitglieder (Neuberger et al., 1985).

Kompetitives Verhalten entsteht, wenn ein Gruppenmitglied den eigenen Gewinn maximieren bzw. den des anderen minimieren will. Ebenso möchte der Individualist besser sein als andere und einen persönlichen Vorteil erzielen. Die Nutzung von Droh- und Bestrafungsmöglichkeiten zur Durchsetzung eigener Interessen ruft beim Gegenüber Abwehrreaktionen hervor und trägt somit wesentlich zur Entstehung von Konkurrenzverhalten bei. Wird zudem in einer Organisation die individuelle Leistung in den Vordergrund gestellt bzw. werden eng begrenzte Zeitvorgaben zur Erbringung der Leistung vorgegeben, fördert dies die Entstehung von Konkurrenz innerhalb der Gruppe. Es ist jedoch nicht möglich, sich langfristig rein kompetitiv zu verhalten, kommt es doch immer wieder zum Einfließen kooperativer Elemente (Neuberger et al., 1985).

3.3 Situative Faktoren als Bedingungen von Kooperation und Konkurrenz

Um einen wesentlichen Bezug zu unserem Forschungsthema herzustellen, werden wir uns in weiterer Folge mit den situativen Faktoren als Bedingung von Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen auseinandersetzen. Im Konkreten beschäftigen sich unsere Forschungsfragen mit dem Einfluss von Führungsstil und Zeitdruck auf das kooperative bzw. konkurrierende Verhalten in Arbeitsgruppen.

Auf diese beiden Bedingungsfaktoren wird im Kapitel 4 (Führungsstil), ab Seite 15 und im Kapitel 5 (Zeitdruck), ab Seite 35 näher eingegangen.

4. DER FÜHRUNGSSTIL ALS BEDINGUNG VON KOOPERATION UND KONKURRENZ

4.1 Einführung in die Führungsforschung

Was versteht man unter Führung? Vor fast drei Jahrzehnten hatte Stigdill (1974, zitiert nach Kirchler, S. 259) schon damals die richtige Aussage auf diese Frage: „there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept“.

Kaum ein anderes Gebiet der organisationspsychologischen Literatur hat so viele Definitionen hervorgebracht, von denen beispielhaft einige angeführt werden.

Führung ist „the behavior of an individual... directing the activities of a group toward a shared goal“ (Hemphill & Coons, 1957, zitiert nach Kirchler, 2008, S.411).

„Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be comitted“ (Drath & Palus, 1994, zitiert nach Kirchler, 2008, S.412).

Robbins (2007) bezeichnet Führung als „the ability to influence a group toward the achievement of goals“ (zitiert nach Kirchler, 2008, S.412).

Neuberger (1990, zitiert nach Kirchler, 2008) postuliert in einer Zusammenfassung folgende Inhalte von Führungsdefinitionen:

- Führung ist ein Gruppenphänomen und schließt die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen ein
- Führung ist intentionale soziale Einflussnahme
- Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen
- Führung ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung
- Führung ist Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen
- Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure

Die Führungsforschung beschäftigt sich im Wesentlichen damit, den Führungserfolg bzw. die Effektivität eines Führungsstils zu bestimmen. Im Allgemeinen läßt sich Führungserfolg darüber definieren, ob die unterstellte Organisationseinheit ihre Aufgaben erfüllt und das gesetzte Ziel erreicht hat. Im Konkreten tragen aber vielfältige Kriterien zu einem Führungserfolg bei, die deren Messung meist erschweren. Bei der Evaluierung von Führungserfolgen werden daher neben den erreichten Zielen auch weitere objektive, betriebliche Kennzahlen (z.B. Verkaufszahlen), aber auch interne Personalbeurteilungen (z.B. Erreichung einer hierarchischen Position) miteinbezogen. Zusätzlich werden noch subjektive Bewertungen seitens der Vorgesetzten, Mitarbeiter und Kollegen bei der Analyse und Messung des Führungserfolgs berücksichtigt (Kirchler, 2008).

Bevor wir näher auf die Führungsforschung eingehen, sei auf die Differenzierung bzw. Abgrenzung zwischen bei beiden Begriffen „*Führungsstil*“ und „*Führungsverhalten*“ hingewiesen.

„Führungsstile sind vom Vorgesetzten als relativ unabhängige, von der jeweiligen Situation gezeigte, beständige Verhaltenstendenzen, die auf einigermaßen zeitstabilen Motiven und Bedürfnissen beruhen“.

Unter dem Führungsverhalten versteht man „aktuelle, stärker situationsabhängige Handlungen, die durchaus im Widerspruch zum üblichen Führungsstil der Vorgesetzten stehen können“.

(Liebel, 1992a, S. 113, zitiert nach Oechsler)

Zum besseren Verständnis wird in der weiteren Arbeit nicht explizit danach differenziert.

4.2 Ansätze in der Führungsforschung

Vom Menschenbild des Homo Oeconomicus bis zum charismatischen Führungsstil war es ein langer Weg. Kurt Lewin beschäftigte sich schon damals, als Vorreiter seiner Zeit, in der der Mensch noch als ein wirtschaftlich rational entscheidender, fiktiver Durchschnittsmensch bezeichnet wurde, für den Arbeit Mühe und Plage ist und der nur durch monetäre Anreize motivierbar sei, mit den „Zwei Gesichtern der Arbeit“ (Lewin, 1920, zitiert nach Kirchler,

208, S.39). Er betonte, dass Arbeit einerseits Mühe und Anstrengung bedeutet, aber andererseits auch sinnstiftend sein und zur Entwicklung des Menschen beitragen kann (Kirchler, 2008).

Mit dem Wandel der Menschenbilder, vom Arbeitstier zum gewinnbringenden Potential eines Unternehmens, veränderten sich auch die Ansprüche an arbeits- und organisationspsychologische Bedingungen. Arbeitszufriedenheit, die Motivation der Mitarbeiter, die Bedingungen am Arbeitsplatz und die Führungsqualität rückten in den Mittelpunkt des wirtschaftlichen Lebens und folglich auch ins Zentrum der Führungsforschung. Über die Jahre entwickelten sich die verschiedenste Führungsansätze und Theorien, um den optimalen Führungsstil zu erforschen. Kritisch angemerkt beschäftigen sich die meisten Studien mit der Beziehung zwischen Führer und Geführten, berücksichtigen aber kaum die Art der Organisation, die Unternehmensphilosophie und Länderkultur sowie die Beziehung zwischen dem Führer und seinen Vorgesetzten und Peers (House, 1997).

Ein Rückblick auf die frühen Ansätze soll zu einem besseren Verständnis der Entwicklung von späteren Führungstypologien beitragen. In den 1940er Jahren wurde vordergründig zwischen eindimensionalen und zweidimensionalen Führungsansätzen unterschieden.

Unter den eindimensionalen Führungsansätzen versteht man jene Typologien, in denen dem Führungsverhalten typische Verhaltensmerkmale zugeordnet und diese dann auf einem Kontinuum angeordnet werden. Das wohl bekannteste *Modell der Führungsstiltypologie* stammt von *Kurt Lewin*, der Anfang der 1940er Jahre folgende drei Stile formulierte:

- a) *demokratische Führungskräfte*: Aufgaben und Ziele werden in der Gruppe diskutiert, Mitentscheidungen der Gruppenmitglieder werden angestrebt
- b) *autokratische Führungskräfte*: bestimmen und steuern die Aufgaben und Ziele der Gruppe
- c) *Laissez-faire-Führungskräfte*: geben den Gruppenmitgliedern völlige Freiheit bei der Ausführung sämtlicher Tätigkeiten

Empirischen Überprüfungen zufolge trägt der demokratische Führungsstil am effektivsten zur Quantität und Qualität der Leistungen einer Gruppe bei.

Zur Veranschaulichung der Anordnung der verschiedenen Führungsstile auf einem Kontinuum verweisen wir auf den *Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt* (1958), siehe Abb.1.

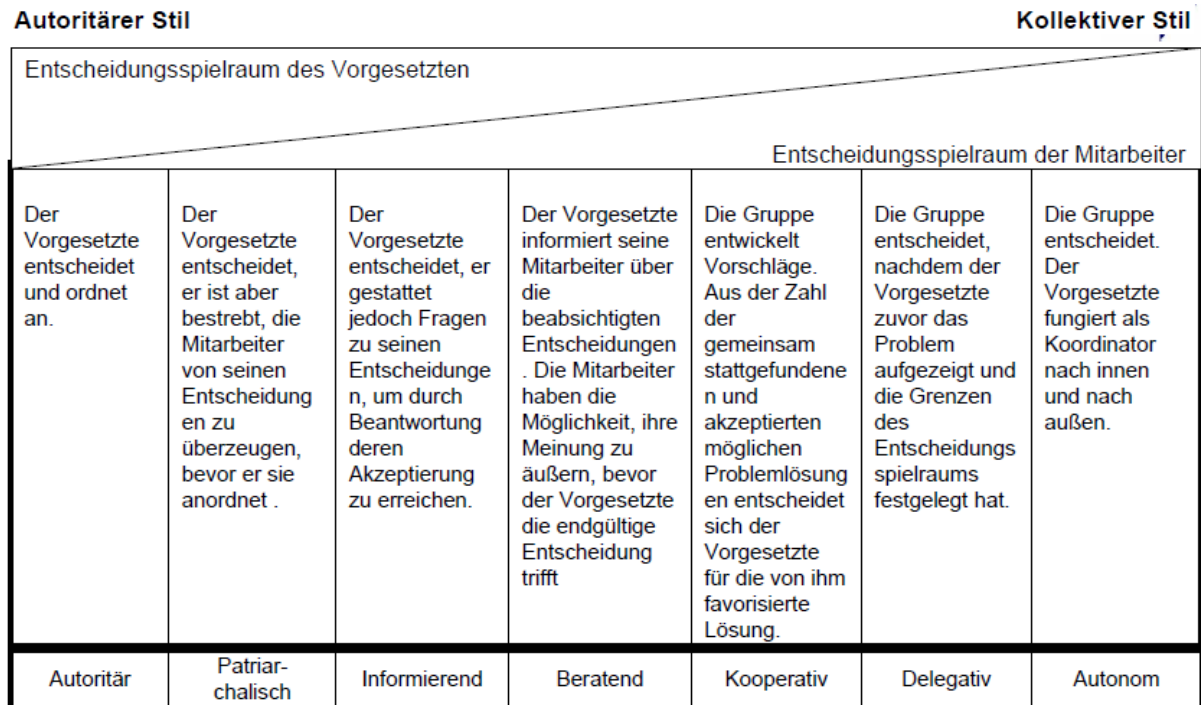


Abb. 1: Kontinuum der Führungsstile nach Tannenbaum & Schmidt (Quelle: Tannenbaum & Schmidt, 1958, S.96)

Zweidimensionale Führungsstile gehen davon aus, dass zwei Orientierungen, die Mitarbeiterorientierung und die Produktorientierung, Einfluss auf das Führungsverhalten ausüben. Frühe Ansätze zu den zweidimensionalen Führungsstilen lieferte die Ohio-Studie Ende der 1940er Jahre.

Die Forschungsgruppe rund um die Ohio-Studie geht davon aus, dass es zwei unabhängige Dimensionen bzw. Verhaltensmuster gibt, die Einfluss auf den Führungsstil ausüben. Im Gegensatz zu den traditionellen, eindimensionalen Führungsansätzen postulieren die Autoren der *Ohio-Studie* die Unabhängigkeit der beiden Dimensionen: *Beziehungsorientierung* („Consideration“) und *Aufgabenorientierung* („Initiating Structure“). Eindimensionale Ansätze gehen davon aus, dass sich beide Verhaltensorientierungen gegenseitig ausschließen; die zweidimensionale Sichtweise entspricht einer gegenseitigen Ergänzung, d.h. ein Vorgesetzter kann z.B. trotz hoher Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter eine hohe

Aufgabenorientierung aufweisen und umgekehrt. Die Ergebnisse der Studien zeigten auf, dass eine gute Führungspersönlichkeit hohe Werte in beiden Dimensionen aufweist. (Oechsler, 2006).

Die Ansätze aus den Ohio-Studien wurden im Manager Grid Modell von Black und Mouton ausdifferenziert und konkretisiert. Detaillierte Informationen zu diesem Modell finden sich auf Seite 21.

In den 1980er Jahren wurden die vielfältigen Forschungsansätze nach inhaltlichen Unterscheidungsmerkmalen gruppiert. Die *Typologie der Führungstheorien nach Jago* (1982, zitiert nach Kirchler, 2008) reduziert die komplexen Forschungsbefunde auf vier zentrale Ansätze und liefert somit einen guten Überblick über die verschiedenen Führungstheorien.

1) Universelle Führungsansätze (universal approach)

Basieren auf der Annahme, dass Führungsqualitäten und –verhalten universell gültig und von der Situation unabhängig sind.

2) Kontingenzansätze (contingency approach)

Diese Theorien gehen davon aus, dass je nach situativen Gegebenheiten unterschiedliche Charakteristika wirksam sind.

3) Persönlichkeitsansätze (trait approach)

Im Mittelpunkt steht der Ansatz, dass stabile Persönlichkeitsmuster den Führungserfolg beeinflussen; Fragestellungen beschäftigen sich mit jenen Persönlichkeitseigenschaften, die einen Menschen zum Führer machen, und deren Einfluss auf den Führungserfolg.

4) Verhaltensansätze (behavior approach)

Im Zentrum steht das beobachtbare Verhalten von Führenden. Die Handlung und nicht die Persönlichkeitseigenschaften stehen im Vordergrund sowie die Konsequenzen der jeweiligen Verhaltensweisen. Wesentliches Augenmerk liegt auf der Unterscheidung zwischen effektiven und ineffektiven Führungsverhalten (Kirchler, 2008). Ein wesentlicher empirischer Beitrag im Rahmen der Forschungen war die Unterscheidung zwischen aufgabenorientiertem Handeln und personenorientierten Verhaltensweisen (House, 1997).

4.3 Ein Überblick der Führungsmodelle

Aufgrund der langen Tradition, beginnend in den 1930er Jahren (House, 1997), das Phänomen der Führung zu erforschen, haben sich in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Modelle entwickelt, die den oben angeführten Führungstypologien nach Jago zugeordnet werden können. Alle Modelle und bis zu 3.000 Studien hier vorzustellen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, als Verweis sei der Artikel von Robert J. House, „*The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?*“ empfohlen, der sich ausführlich mit der Vielfalt an Studien und Theorien beschäftigt.

Im Folgenden werden hier zur Veranschaulichung unterschiedliche Modelle kurz vorgestellt.

Das *Kontingenzmodell von Fiedler* wird den Kontingenztheorien zugeordnet, die davon ausgehen, dass die Effektivität eines Führungsstils vom Vorhandensein bestimmter Situationsmerkmale abhängig ist. Das Kontingenzmodell von Fiedler zählt zu den einflußreichsten Situationsansätzen. Zu Beginn wird der bevorzugte Führungsstil des Vorgesetzten mittels LPC-Maß (least preferred coworker) erhoben, indem der Vorgesetzte anhand von acht bipolaren Adjektiven den „am wenigsten beliebten“ Mitarbeiter beschreibt. Wird der „unliebsame“ Mitarbeiter als positiv beschrieben, ist der Vorgesetzte an einer persönlichen Beziehung interessiert; bei einer negativen Beschreibung steht die Aufgabenorientierung im Mittelpunkt des Führungsstils.

Der ermittelte Führungsstil muss zur Situation passen, wenn eine Führungsperson effizient arbeiten soll. Zur Beschreibung der Führungssituation sind drei Aspekte von Bedeutung, nämlich 1) die Beziehung zwischen Führer und Geführten, 2) Positionsmacht und 3) Aufgabenstruktur. Die Positionsmacht beschreibt die Möglichkeiten der Führungskraft, die Geführten in ihrem Sinn zu beeinflussen. Die Aufgabenstruktur wird durch die Skalierung von Aspekten der Aufgabe definiert. Je strukturierter die Aufgabe, desto klarer das Ziel und desto effizienter die Handlungen. Schließlich lässt sich unter Berücksichtigung all dieser Variablen ein effizienter Führungsstil je nach Situation, Verhältnis der Beteiligten und Aufgabenstruktur ableiten, wie aus der Abbildung der acht Situationstypen ersichtlich ist (Kirchler, 2008).

Führer-Geführten-Beziehung	gut				schlecht			
Aufgabenstruktur	hoch		niedrig		hoch		niedrig	
Positionsmacht des Führers	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach
Situationstyp	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Abb. 2: 8 Situationstypen von Fiedler (Quelle: Kirchler, 2008, S. 448)

Das *Managerial Grid Modell* wurde in den 1960er Jahren von Blake und Mouton, auf den Erkenntnissen der Ohio-Studie basierend, entwickelt und zählt zu den Verhaltenstheoretischen Ansätzen. Die Autoren postulieren eine gleichermaßen hohe Ausprägung in den Dimensionen „Personenorientierung“ und „Aufgabenorientierung“ als ideal. Die Führungsperson soll einerseits für die Erledigung der Aufgaben sorgen und andererseits die Bedürfnisse der Mitarbeiter bestmöglich berücksichtigen. Die Kombination aller möglichen Ausprägungen in den beiden Dimensionen auf einer neunstufigen Skala ergibt eine 9x9-Matrix, aus der sich 81 Führungsstile ableiten lassen. Jene vier Führungsstile mit den extremsten Ausprägungen an Verhaltensweisen klassifizieren Blake und Mouton wie folgt:

- 1) Improvised (1.1 „Überlebens-Management“)
- 2) Authoritarian (1.9 „Befehls-Gehorsam-Management“)
- 3) Country Club (9.1 „Glacehandschuh-Management“)
- 4) Team-Management (9.9)

Dem Grid-Modell folgend ist der Team-Management-Verhaltensstil anzustreben, beruht er doch auf einer hohen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Er gilt als universell einsetzbar und führt immer zum Erfolg. Aus wissenschaftlicher Sicht ist aber zu erwähnen, dass in empirischen Studien die Effektivität des 9.9-Stils nicht nachgewiesen werden konnte sowie die fehlende Berücksichtigung weiterer Moderatorvariablen wie z.B. die Situationsbedingungen oder die Leistungsorientierung der Mitarbeiter nicht mehr zeitgemäß ist

(Kirchler, 2008).

Zur Veranschaulichung dient die grafische Abbildung des Grid-Modells.

Aufgabenorientierung										
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
9.1 Country- Club						9.9 Team- Manage- ment			9	Personenorientierung
									8	
									7	
									6	
									5	
									4	
1.1 Impro- verished						1.9 Authori- tarian			3	
									2	
									1	

Abb. 3: 9x9 - Matrix des Managerial Grid Modells (Quelle: Kirchler, 2008, S. 435)

4.4 Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung

Die Welt wird immer mobiler, EDV, Internet und Web 2.0 haben das Wirtschaftsleben und die Arbeitsbedingungen massiv verändert. Eine immer komplexer werdende Arbeitswelt stellt neue Anforderungen an die Mitarbeiter sowie an die Führungskräfte. Der Wertewandel in der Gesellschaft hat dazu beigetragen, dass traditionelle, eindimensionale Führungsstile den zunehmenden Anforderungen seitens der Mitarbeiter nicht mehr gerecht werden können. Weiterbildung und zusätzliche Qualifikationen seitens der Mitarbeiter verlangen zunehmend nach mehr Autonomie und Entscheidungsspielraum. Diesem Wandel muss eine moderne Führungspersönlichkeit gerecht werden; zudem muss sie vielfältige Qualifikationen mitbringen, sich um die Umsetzung der vorgegebenen Ziele kümmern, die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erreichen, seine Mitarbeiter führen und koordinieren und bestenfalls seine Mitarbeiter motivieren und für ein zufriedenstellendes Arbeitsklima sorgen. Zusammengefaßt obliegen den Führungspersönlichkeiten systemerhaltende, normative, identitätsstiftende, affektive, motivationale und soziale Funktionen. Zusätzlich sollte der

Vorgesetzte eine nette, aber starke Persönlichkeit sein und seinen Mitarbeitern freundlich gegenüberzutreten. Idealerweise ist er ein perfekter, charismatischer Mensch, denn:

„Charismatische Menschen sind Magneten, denen man sich mit leisem Grauen und gleichzeitig fasziniert nähert. Unendlich weit sind sie entfernt und gleichzeitig ein Teil von einem selbst. Man fühlt ein Stück Ich in einem solchen Wesen und alles andere gleichzeitig auch. Es zieht an, lockt und macht Immer-dran-denken-müssen. Man spürt Zukunft, Antwort, Wissen, Kraft“. (Klaus Woltron in einem Interview mit Holger Rost, trend 6/95).

4.4.1 Charismatische Führung

Ähnlich den Eigenschaftsansätzen, in denen bestimmte Eigenschaften von Personen den Führungserfolg wesentlich beeinflussen, schreibt man auch den charismatischen Führungspersönlichkeiten gewisse Eigenschaften und Qualifikationen zu, mit denen sie die Mitarbeiter in eine gewünschte Richtung steuern können. Zu diesen Charaktereigenschaften zählen hohes Selbstvertrauen, Dominanz, Entschlossenheit, starke Überzeugung von den eigenen Ideen, ein starkes Machtbedürfnis und die Sensibilität gegenüber der Umwelt. Führungskräfte, die über jenes „Charisma“ verfügen, verfolgen Visionen, können ihre Ziele klar formulieren und verfügen über die Eigenschaft, ihre Mitarbeiter dorthin zu führen. Der charismatische Führungsstil wird heute von Vorgesetzten und Mitarbeitern als erfolgreich betrachtet und als positiv bewertet (Kirchler, 2008). Zusammenfassend ergeben Studien (e.g House, 1977), dass die neueren Führungsansätze, vor allem der charismatische Führungsstil, zu einer außergewöhnlichen Motivation seitens der Mitarbeiter führt, sowie zu Respekt, Loyalität, einer starken Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen und darüber hinaus zu einem hohen Engagement der Mitarbeiter. Ebenso erbringen die Mitarbeiter ausgezeichnete Leistungen für das Unternehmen, besonders in schwierigen Situationen und Krisenzeiten.

4.4.2 Transaktionale und Transformationale Führung

Das Prinzip der *transaktionalen Führung* beruht auf dem Austausch von Beiträgen von Mitarbeitern und Führungskräften und beeinflusst das heute gängige Führungsverhalten. Die Grundlage ist die Leistung seitens des Mitarbeiters und die entsprechende Belohnung in Form von vermehrter Autonomie, Entscheidungsspielräumen oder Entlohnung seitens des Unternehmens. Dies erhöht auch die intrinsische Motivation und trägt dazu bei, die vordefinierten Unternehmensziele zu erreichen.

Das leitende Prinzip der *transformationalen Führung* ist Emotionalität. Der Mitarbeiter soll sich mit seiner Führungskraft identifizieren können und ein Gefühl des Vertrauens entwickeln. Visionäre Leitlinien sollen das Engagement und die Motivation erhöhen, ein Bewusstsein für Leistung schaffen und eine zufriedenstellende Zusammenarbeit ermöglichen (Kirchler, 2008).

Obwohl sich die Ansätze in der Führungsforschung in den letzten Jahren verändert und sich den fortschrittlichen Gegebenheiten angepasst haben, vor allem den neuen Ansprüchen seitens der Mitarbeiter und der Unternehmensführung, so ist es doch ein wesentlicher Bestandteil, in Zukunft auch vermehrt die Organisationsstrukturen, das Umfeld des Unternehmens sowie die kulturellen Bedingungen, in denen eine Führungsperson effektiv führen soll, in den empirischen Studien zu berücksichtigen. Es wird dem komplexen Themengebiet nicht mehr gerecht, einzelne Persönlichkeitseigenschaften, Situationen und Verhaltensweisen isoliert zu betrachten.

4.5 Auswirkungen des Führungsstils auf Kooperation und Konkurrenz

Aufgrund der Fülle an verschiedenen Führungsformen, deren Auswirkungen auf das Verhalten der Geführten je nach angewendetem Führungsstil minimal aber auch sehr unterschiedlich variieren können, konzentrieren wir uns in weiterer Folge auf die wohl zwei gängigsten und konträrsten Führungsverhaltenweisen, nämlich auf den autoritären und den demokratischen Führungsstil, um den Einfluss auf das kooperative bzw. konkurrierende Verhalten der geführten Personen zu erheben.

4.5.1 Der autoritäre Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil ist grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, dass sich die Entscheidungskraft auf eine Person bzw. Personengruppe konzentriert, die das Unternehmen kraft ihrer Legimationsmacht führen. Der Vorgesetzte trifft sämtliche Entscheidungen und gestaltet die betrieblichen Aktivitäten, ohne die Untergebenen daran zu beteiligen. Anschließend werden die daraus resultierenden Aufgabenstellungen im notwendigen Ausmaß kommuniziert und sind von den Mitarbeitern befehlsartig auszuführen. Der Vorgesetzte

kontrolliert dabei sehr wohl, ob und inwieweit seine Anweisungen ausgeführt werden, um eventuelle Sanktionen setzen zu können. Die Ausführung der Aufgaben erfordert daher seitens der Mitarbeiter Gehorsam und Pflichtbewusstsein. Die Führungsperson geht davon aus, mehr Sachverstand und höhere Einsicht gegenüber seinen Untergebenen zu besitzen und wird im Idealfall ein distanziertes Verhältnis aufrecht erhalten. Zudem verstärken Statussymbole seine Machtstellung, seine Charaktereigenschaften umfassen eine hohe Selbstkontrolle, ein starkes Durchsetzungsvermögen, eine gute Entscheidungsfähigkeit, eine hohe Selbstverantwortung und eine weite Voraussicht. Der Vorteil des autoritären Führungsstils liegt in der schnellen Entscheidungskraft des Vorgesetzten und ist besonders für Routineaufgaben geeignet. Die Nachteile liegen in der mangelnden Mitarbeitermotivation, der mangelnden Selbstständigkeit und den fehlenden Entwicklungschancen für die Mitarbeiter sowie in der Gefahr von Fehlentscheidungen durch überforderte Vorgesetzte (Kleint, 2007).

4.5.2 Der demokratische Führungsstil

Beim demokratischen Führungsstil arbeiten der Vorgesetzte und die Mitarbeiter gemeinsam an der Gestaltung der betrieblichen Aktivitäten. Die Führungsperson bezieht ihre Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit ein, übernimmt die Verantwortung und sucht bzw. respektiert die sachliche Unterstützung durch seine Mitarbeiter (Schlüter, 2009). Zusätzlich werden die Mitarbeiter ausreichend über die Aktivitäten und betrieblichen Angelegenheiten informiert; es herrscht ein vertrauliches und freundliches Arbeitsklima mit einem Gefühl der Zusammengehörigkeit innerhalb der Gruppe, aber auch mit dem Vorgesetzten. Die Anliegen des Unternehmens sowie der Mitarbeiter werden im Unternehmensalltag berücksichtigt, vor allem bei der Arbeitsverteilung und Arbeitsgestaltung. Außerdem werden die Mitarbeiter aufgefordert und unterstützt, Probleme und Anliegen selbstständig zu lösen (Hentze et al., 2005). Die Mitarbeiter erhalten den nötigen Freiraum, um Erfahrungen zu sammeln und um aus Fehlern zu lernen. Die zwischenmenschliche Kommunikation statt Anordnen und Befehlen steht im Mittelpunkt (Bruno, 2001). Die Kontrolle der zu erledigenden Aufgaben und zu erreichenden Unternehmensziele erfolgt mittels Erfolgskontrolle anstatt mittels Leistungskontrolle (Schlüter, 2009). Die positiven Aspekte dieses Führungsstils liegen in der hohen Eigenmotivation der Mitarbeiter, in der hohen Arbeitszufriedenheit, in der Qualität der Arbeit und dem Freiraum für die Mitarbeiter, Eigeninitiative zu entwickeln (Hentze et al., 2005). Als nachteilig sei die verringerte Entscheidungsgeschwindigkeit zu erwähnen.

4.5.3 Führungsstile in Arbeitsgruppen

Auftakt zur empirischen Erforschung von Führungsverhalten und deren Auswirkungen auf das Individual- und Gruppenverhalten sowie auf die soziale und ökonomische Effizienz lieferten die Studien von Kurt Lewin, der in den Jahren von 1938 bis 1940 an der Iowa University Elementary School unter Laborbedingungen die Auswirkungen des autoritären und demokratischen Führungsstil bei Kindern untersuchte. Das autoritäre Führungsverhalten war vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die Ziele vom Führer vorgegeben und die Arbeit vom ihm den einzelnen Gruppenmitgliedern zugeteilt wurde. Ebenso wurden die Arbeitsgruppen von der Führungsperson gebildet und er beteiligte sich nicht am Arbeitsprozess. Dem gegenüber stand das demokratische Führungsverhalten, bei dem die Ziele durch Gruppenentscheidungen gemeinsam mit dem Führer getroffen wurden und der Führer zwar die generelle Vorgehensweise festlegte, aber mit Rat und Hilfe zur Seite stand. Die Arbeitsverteilung wurde den einzelnen Gruppenmitgliedern überlassen und der Führer versuchte sich am Gruppenprozess zu beteiligen.

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass sich die Verhaltensweisen der Schüler sowie der gesamten Gruppe abhängig vom Führungsstil auffällig unterschieden. Der autoritäre Führungsstil führte zu einem hohen Maß an Spannung und vermehrten Konflikten innerhalb der Gruppe. Zudem entwickelten die Kinder ein gehorsames bis unterwürfiges Verhalten. In der autoritär geführten Einheit entstand eine quantitativ höhere Arbeitsintensität, jedoch kam es zu einem Arbeitsstopp, sobald der Führer abwesend war. In der demokratisch geführten Gruppe entstand im Unterschied dazu eine entspannte und freundschaftliche Atmosphäre.

Zudem zeigten die Gruppenmitglieder ein kollegial-kooperatives Verhalten, ein vermehrtes Interesse an den Aufgaben sowie ein höhere Originalität bei den Arbeitsergebnissen (Götz-Seidl, 2004).

Die *Kontinuum-Theorie von Tannenbaum und Schmidt* (1958) ordnet das beobachtbare Führungsverhalten auf einem eindimensionalen Kontinuum an, abhängig vom Ausmaß der Autorität der Führungsperson und der verfügbaren Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter. Auf dem Kontinuum stehen sich der autoritäre Führungsstil und der demokratische bzw. kooperative Führungsstil gegenüber. Das wesentliche Merkmal des autoritären Führungsstils liegt in der zentrierten Positionsmacht des Vorgesetzten. Die Mitarbeiter sind Befehlsempfänger und verfügen über keinen Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Die

starre Regelvorgabe und die mangelnde Autonomie führen zu Unzufriedenheit und Missstimmung in der Gruppe und folglich zu Konflikten und kompetitiven Verhaltensweisen. Beim demokratischen Führungsstil stützt sich die Macht auf die inhaltlichen Qualifikationen und Sozialkompetenzen der Gruppengemeinschaft. Den Mitarbeitern wird Verantwortung übertragen und durch das ihnen entgegen gebrachte Vertrauen eine leistungsstarke Atmosphäre geschaffen. Die Mitarbeiter können an Entscheidungen mitwirken, werden gefordert, Ideen einzubringen und Konflikte konstruktiv auszutragen. Das dadurch entstehende positive Arbeitsklima stärkt den Zusammenhalt in der Gruppe und das kooperative Miteinander (Momand, 2011).

Im Rahmen der Führungsforschung wurde eine Vielzahl an empirischen Untersuchungen durchgeführt, um Aussagen über die Effektivität von Führungsverhaltensweisen und deren Auswirkungen auf das Gruppenverhalten treffen zu können. Schon frühe Ansätze zeigten auf, dass den Führungspersonlichkeiten eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung, effizienten Führung und Wirksamkeit von Arbeitsgruppen zukommt. Aber lassen sich diese frühen Forschungsergebnisse sowie die ein-, zwei- oder mehrdimensionalen Führungsansätze auch heute noch anwenden? Ist es zeitgemäß, das Führungsverhalten auf aufgabenorientierte oder personenorientierte Verhaltenskonzepte zu reduzieren?

Zumindest wurde vielfach bewiesen, dass der Führungsstil eine wesentliche Rolle im Gruppenprozess spielt und zum Gelingen oder Nicht-Gelingen einer Gruppenaktivität beiträgt sowie einen vielfältigen Einfluss auf das Verhalten der Gruppenmitglieder ausübt. Doch die zentrale Frage ist, in welcher Form sich das Führungsverhalten auswirkt.

Aber ist es aufgrund der Forschungsergebnisse zu vereinfacht zu behaupten, ein autoritärer Führungsstil verursache kompetitives Verhalten und ein demokratische Führungsstil verstärke das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gruppe und fördere somit das kooperative Verhalten? Oder ist es doch genau umgekehrt? Diese Fragen nach den konkreten Auswirkungen der beiden Führungsstile, autoritär und demokratisch, auf das Kooperations- bzw. Konkurrenzverhalten innerhalb von Arbeitsgruppen stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit. Im empirischen Teil folgt eine intensivere Auseinandersetzung mit dieser Thematik.

Zuvor ist es angesichts aktueller Forschungsergebnisse aber unerlässlich darauf hinzuweisen, dass es nicht mehr ausreicht, den Führungsstil als einzigen Einflussfaktor auf das

Gruppenverhalten isoliert zu betrachten. Zwei wesentliche Veränderungen tragen dazu bei, dass die Führungsforschung in den letzten Jahren einen Wandel Richtung „ganzheitliche Sicht“ vollzogen hat – nämlich: die Popularität neuer Schlagworte im Zusammenhang mit der Mitarbeiterführung und der technologische und wirtschaftliche Fortschritt des 21. Jahrhunderts.

Das aktuelle Bild der Arbeits- und Organisationspsychologischen Forschung ist geprägt von Begriffen wie Gruppencharakteristik, Fairness und Kooperation. Vielfältig sind die Einflussfaktoren, die ins Zentrum der Forschung gerutscht sind, um den komplexen Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden. Im Folgenden finden sich Auszüge aus Studien, in denen der Einfluss des Führungsverhaltens in Kombination mit weiteren Faktoren auf das Gruppenverhalten untersucht wurde.

Seppälä et al. (2012) erforschten zum Beispiel den Zusammenhang zwischen der *Fairness* der Führungspersönlichkeit und dem *Vertrauen* der Gruppenkollegen in sich als kollektive Einheit. Sie vermuten, dass die prozedurale, interaktionelle Fairness des Vorgesetzten positiv mit dem Vertrauen zwischen den Kollegen korreliert; besonders hoch ist dieser Zusammenhang, wenn die Führungspersönlichkeit einem prototypischen Gruppenführer entspricht. Darunter versteht man, dass die Führungsperson den essentiellen Charakter der Gruppe widerspiegelt; sie repräsentiert die Überzeugungen, Einstellungen, Werte und Normen, welche die gemeinsame Gruppenidentität charakterisieren. Umgekehrt entspricht ein Nicht-prototypischer Führer kaum den Werten und Meinungen der Gruppe. Die empirische Studie von Seppälä et al. (2012), durchgeführt mit 176 Angestellten in 30 Arbeitsgruppen bestätigt, dass Fairness und Vertrauen einen entscheidenden Einfluss auf die Gruppenidentität ausüben. Die Fairness, die der Vorgesetzte den einzelnen Gruppenmitgliedern entgegenbringt, ist einer der wichtigsten Prädiktoren für das Vertrauen zwischen den Gruppenkollegen. Vertrauen wiederum ist eine notwendige Voraussetzung für das kooperative Verhalten und gemeinsame Verfolgen der gesetzten Ziele innerhalb der Gruppe. Folglich verursacht Fairness Vertrauen und Vertrauen wiederum Kooperation. Zusätzlich bewirkt das Vertrauen zwischen den Arbeitskollegen eine starke Bindung, eine positive Stimmung und vermehrte Aktivität innerhalb der Gruppe. Studien zeigen, dass die Führungspersönlichkeit das Vertrauen zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern stark beeinflussen kann; folglich ist es eine zentrale Herausforderung an die Führungsperson, die einzelnen Mitarbeiter fair zu behandeln, das Vertrauen innerhalb der Gruppe zu stärken und somit auch zu einem kooperativen

Miteinander beizutragen.

Im Rahmen dieser Studie wurden auch weitere relevante Moderatorvariablen wie z.B. die Position eines Mitglieds innerhalb der Gruppe im Kontext des „*Gruppen-Wert-Models*“ von Lind & Tyler (1988, zitiert nach Seppälä et al., 2012) berücksichtigt. Das Modell besagt, dass das Fairness-Verhalten des Vorgesetzten sowie der anderen Gruppenmitglieder, die Position der eigenen Person und den Einfluss und folglich auch die Identität innerhalb der Gruppe definiert. Wenn die Führungsperson das Gruppenmitglied mit Respekt und Fairness behandelt, so wird sich das Gruppenmitglied als wesentlicher Bestandteil in der Gruppe sicher fühlen und somit eine feste soziale Beziehung zu den anderen Mitgliedern aufbauen und bereit sein, gemeinsam an den Gruppenaktivitäten zu arbeiten. Der Vorgesetzte hat somit einen wesentlichen Einfluss auf die Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern und dient darüber hinaus für die Mitarbeiter als verlässliche Informationsquelle über deren Position und Wertigkeit innerhalb der Gruppe.

Innerhalb dieser Untersuchungen wird der Begriff *Fairness* häufig differenziert in „distributive“, „prozedurale“ und „interaktionale“ Fairness. Distributive Fairness bezieht sich dabei auf die wahrgenommene Fairness zwischen Outcome (Arbeitstätigkeiten, Entlohnung) und dem eingebrachten Input (Greenberg, 1996). Unter der prozeduralen Fairness versteht man den gerechten Ausgleich zwischen den Handlungsweisen, die auf den Entscheidungsfindungsprozess bezüglich der angestrebten Ergebnisse folgt (Folger & Cropanzano, 1998, zitiert nach Seppälä et al., 2012). Die interaktionale Fairness erfasst die Würde und den Respekt, den sich die Gruppenmitglieder im Entscheidungsfindungsprozess entgegenbringen (Bies & Moag, 1986, zitiert nach Seppälä et al., 2012). De Cremer, van Dijke und Maier (2010, zitiert nach Seppälä et al., 2012) fanden heraus, dass, wenn eine Führungsperson alle Gruppenmitglieder prozedural fair behandelt, dies die Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe fördert. Zusammengefasst konnte gezeigt werden, dass bei einem prototypischen Gruppenführer das Vertrauen der Gruppenmitglieder positiv mit den drei Arten von Fairness korreliert (Seppälä et al., 2012).

Jeffries und Becker (2008) haben sich in ihren Studien ebenfalls intensiv mit den Auswirkungen von *Vertrauen* und sozialen Normen auf die Kooperationsbereitschaft in Gruppen und im sozialen Kontext gewidmet. Ihren Ergebnissen zufolge ist Vertrauen ein grundlegender Prädiktor für ein kooperatives Verhalten zwischen den Gruppenmitgliedern. Zudem entsprechen ihre Ergebnisse den von Deutsch (1962, zitiert nach Jeffries & Becker,

2008) postulierten Ansätzen, dass die Bereitschaft und persönliche Entscheidung zu kooperieren oft von den Entscheidungen und dem Verhalten der anderen Gruppenmitgliedern abhängig ist.

Fairness und Vertrauen setzen auch Kommunikation und Empathie voraus. Studien belegen, dass *Kommunikation* eine notwendige, wenn nicht die wichtigste Voraussetzung für kooperatives Handeln darstellt. Entwickelt sich innerhalb einer Gruppe keine positive Kommunikationskultur, ist es schwer, zu gemeinsamen Entscheidungen und Lösungen zu kommen und folglich gemeinsam zu kooperieren. Der Einfluss von Kommunikation steht im Zentrum zahlreicher Studien und wird seit langen hinreichend erforscht, weshalb hier nur ein kurzer Einblick in die Metaanalyse von Balliett (2010) als Veranschaulichung gegeben wird. Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass in sozialen Dilemmas Kommunikation einen überaus hohen Effekt auf die Kooperation ausübt. Wesentlich dabei war, dass die Versuchspersonen vor der Entscheidung gemeinsam diskutieren konnten und somit kooperativ agierten.

Unter *Empathie* versteht man, dass man sich in den Interaktionspartner „einfühlen kann“. Oft stellen Kooperationssituationen komplexe Anforderungen dar, weshalb es wichtig ist, sich in die Lage des Interaktionspartners hineinversetzen zu können bzw. die Situationen von mehreren Seiten, vor allem aus der Sicht des Beteiligten, betrachten zu können. Ohne eine gemeinsame Sicht der Dinge wird ein kooperatives Verhalten erheblich erschwert (Martin & Purwin, 1999).

Zahlreiche soziale Komponenten wurden im Kontext von Kooperation und Konkurrenz in Interaktionen untersucht. Aber reichen eine gute Kommunikation, Einfühlungsvermögen und Vertrauen aus, um Kooperation zu ermöglichen? Ist es nicht notwendig, einerseits überhaupt kooperieren zu wollen bzw. fähig zu sein, zu kooperieren? In der Literatur wird „Kooperationsfähigkeit“ als eine zu erlernende Qualifikation angesehen. Man kann diese Fertigkeit nicht voraussetzen, erfordert sie doch als soziale Handlung Disziplin und die Auseinandersetzung mit dem Interaktionspartner. Unter Kooperationsfähigkeit versteht man die gezielte Ausrichtung des eigenen Interesses auf ein Miteinander, auf eine gemeinsame Zusammenarbeit. Hoffmann (1983) nennt 12 Kriterien bzw. Fähigkeiten als Basis einer gelungenen Kooperation: *Lernfähigkeit, Vertrauen, Konfliktverarbeitung, Rollenverständnis und -akzeptanz, Loyalität, Empathie, Gleichrangigkeit und -wertigkeit, Entscheidungsrecht,*

gemeinsames Verstehen und Akzeptieren der Ziele, funktionale Autorität, Solidarität und gemeinsame Verwaltung des Ergebnisses.

Aufgrund einer fehlenden einheitlichen Begriffsbestimmung in der Literatur und teils wahlloser Ergänzungen an Fähigkeiten und Fertigkeiten mancher Autoren, ist eine Reduzierung der Teilfähigkeiten auf vier wesentliche Kernfähigkeiten als notwendige Bedingung der Kooperationsfähigkeit naheliegend. Dazu zählen Kommunikation, Empathie, Visionsfähigkeit und Koordinationsfähigkeit; alle vier Komponenten lassen sich den emotionalen, motivationalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Dimensionen zuordnen.

Die folgende Abbildung liefert einen zusammenfassenden Überblick.

Kernfähigkeit	Emotionale Dimension	Motivationale Dimension	Kognitive Dimension	Verhaltens-Dimension
Kommunikation	Befriedigung aus der Kommunikation, z.B. aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen	Zielbezug der Kommunikation, z.B. aus der Befriedigung von Bedürfnissen	Interpretation von Signalen, Kenntnis von kommunikativen Zusammenhängen	Sprachbeherrschung, Beherrschung von Kommunikationsregeln
Empathie	Persönliche Anteilnahme an anderen Personen („Einfühlung“)	Interesse an anderen Personen	Perspektivenwechsel	Vermittlung von Authentizität
Visionsfähigkeit	Zuversicht, Gratifikationsaufschub	Selbstwirksamkeit, Leistungsmotivation	Kreativität, Vorstellungskraft	Belohnungsverhalten, Überzeugungskraft
Koordinationsfähigkeit	Ambiguitätstoleranz, Belastbarkeit	Antriebsstärke, Gerechtigkeits-sinn	Organisations-talent, Kognitive Komplexität	Flexibilität, Rollenvielfalt

Abb. 4: Dimensionen der Kooperationsfähigkeit (Quelle: Martin & Purwin, 1999, S. 14)

Die beiden Begriffe *Kommunikation* und *Empathie* wurden bereits ausführlich behandelt. Unter Visionsfähigkeit versteht man das Erkunden gemeinsamer Interessen und Ziele, sodass

alle Interaktionspartner den gleichen Nutzen aus einer Handlung ziehen. Die Koordinationsfähigkeit ist durch eine zufriedenstellende Verhaltensabstimmung gekennzeichnet, sodass alle Beteiligten im gleichen Ausmaß an den Mühen und Freuden der gesetzten Handlungen zur Zielerreichung beteiligt sind (Martin & Purwin, 1999).

Die vorangegangene Abhandlung macht ersichtlich, dass das Gruppenverhalten einerseits und die Bereitschaft zu kooperieren andererseits von einer großen Anzahl an Bedingungen und Einflussfaktoren abhängig ist. Die Liste könnte sich endlos lang fortsetzen lassen. Dennis & Valacich (1993, zitiert nach Kivlighan et al., 2012) postulieren, dass große Gruppen ein besseres Ergebnis erzielen, da sie über mehr Ressourcen wie Zeit, Energie und Erfahrung verfügen, dafür in großen Gruppen das Konfliktpotential größer und die Kooperationsbereitschaft kleiner ist. Kivlighan und Tarrant (2001, zitiert nach Kivlighan et al., 2012) äußern die Annahme, dass der Führungsstil Auswirkungen auf das Gruppenklima hat und das Gruppenklima wiederum die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern und folglich die Zufriedenheit und Zusammenarbeit beeinflusst. Van Ginkel (2012) evaluierte den Informationsfluss und die gemeinsame Elaboration von Informationen innerhalb der Gruppe sowie deren gemeinsames Verständnis der Aufgabenstellung und die Entscheidungsqualität im Kontext des Gruppenverhaltens. Er konnte zeigen, dass eine gemeinsame Nutzung an Informationen, ein reger Informationsaustausch und eine klare Sichtweise auf die gemeinsame Aufgabe das Funktionieren einer Gruppe und den gemeinsamen Output fördert.

All diese Bedingungen im Umgang mit Arbeitsgruppen und Teams stellen eine große Herausforderung an die Unternehmen und Führungspersonlichkeiten in einer immer komplexer werdenden, sich rapide ändernden und verstärkt konkurrierenden wirtschaftlichen Gesellschaft dar. In Anbetracht dieser vielfältigen Ansprüche und Anforderungen stellt sich die Frage: Lohnt sich der Aufwand? Ist es die Herausforderung wert, Arbeitsgruppen innerhalb eines Unternehmens zu bilden und sich der Aufgabe zu stellen, diese effektiv zu führen? Die Antwort darauf ist naheliegend, denn „Zwei Köpfe wissen mehr als einer“. Diese Ansicht ist auch der Hauptgrund, warum immer mehr Organisationen und Unternehmen ihre betriebsinternen Aufgaben in Teams organisieren. Die Arbeitsleistung einer Gruppe profitiert von den verschiedenen Kenntnissen, Fähigkeiten und Perspektiven der einzelnen Gruppenmitglieder. Es ist dabei jedoch wesentlich, dass dieses dezentralisierte Wissen innerhalb der Gruppe ausgetauscht, diskutiert und integriert wird und schließlich in den Entscheidungsfindungsprozess und die Handlungsabläufe einfließt (Van Ginkel, 2012).

In diesem Zusammenhang spielen die Führungspersönlichkeiten eine kritische Rolle, obliegt es doch ihnen, das Team zum Erfolg zu führen. Auf Basis der Ergebnisse der Führungsforschung stellen sie sich der Herausforderung, ihre Mitarbeiter zu motivieren, deren Kreativität und Individualität einerseits, und deren Konformität und Gruppenzusammengehörigkeit andererseits zu fördern und eine Bereitschaft zu einem kollegialen Miteinander herzustellen. Folglich ist ein geeignetes Führungspersonal, das die Bedürfnisse des Teams und deren Gruppencharakteristik erkennt und somit gezielte Verhaltensweisen setzen kann, um zum Gelingen der Gruppe beizutragen, ein unersetzbares Potential jedes Unternehmens. Schließlich üben Führungspersonen einen starken Einfluss auf den Gruppenprozess aus; sie können die Motivation und das Verhalten der Mitglieder sowie deren Zusammengehörigkeit steuern; sie können das Gruppenergebnis beeinflussen und durch die Führung der einzelnen Mitglieder einerseits und der gesamten Gruppe andererseits, deren Fähigkeiten, Wissen und Potentiale optimal zur Geltung bringen (Zhang et al., 2011).

Das Motto gilt: *gemeinsam im Team, gemeinsam mit der Führungsperson ans Ziel!* Das Führungsverhalten in Arbeitsgruppen ist eine notwendige Determinante, die das Gelingen und die Wirksamkeit einer Gruppe gewährleistet (Zaccaro et al., 1995, zitiert nach Zhang et al., 2011). In Anbetracht der wirtschaftlichen Veränderungen im 21. Jahrhundert sowie der wachsenden Ansprüche seitens der Mitarbeiter, die zunehmend nach Autonomie und Verantwortung streben, ist ein effektives Teamverhalten und die Kooperationsgemeinschaft innerhalb der Gruppe sowie ein zeitgemäßes Führungsverhalten der Vorgesetzten das Kapital jedes Unternehmens. Organisationen, in denen ein innovatives, tatkräftiges Team hinter der Führungsspitze steht, sind gewappnet für die Anforderungen am Wirtschaftssektor in Zeiten des Web 2.0.

Um zum Kernpunkt der Erläuterungen und der vorliegenden Arbeit zurückzukehren, schließen wir unsere theoriebasierenden Darstellungen mit einer Zusammenfassung der im Mittelpunkt stehenden Führungsstile „autoritär und demokratisch“ im Kontext von Kooperation und Konkurrenz ab.

Es ist offensichtlich, dass der Führungsstil eine entscheidende Rolle spielt. Der autoritäre Führungsstil wird die Kommunikation innerhalb der Gruppe verringern und ein Gefühl der Angst und Vorsicht verursachen. Er wird den Mitgliedern wenig Freiraum für innovative Ideen lassen, gilt es doch die Befehle konkret auszuführen, und schlussendlich zu einem

wenig motivierenden und frustrierenden Arbeitsklima beitragen. Im Gegensatz dazu wird der demokratische Führungsstil ein Bewusstsein für die Wichtigkeit des gemeinsamen Ziels und Ergebnisses schaffen, das eigene Interesse der einzelnen Mitarbeiter an dem Projekt stärken und den Einsatz individueller Fähigkeiten fördern. Während der autoritäre Führer sein „Bedürfnis nach Macht und Kontrolle“ (Aryee et al., 2007, S. 193) befriedigen will, liegt es im Bestreben des demokratischen Führers, gemeinsam mit seinem Team das bestmögliche Ergebnis zu erlangen (Zhang et al., 2011).

Unter dem *autoritären Führungsstil* werden die Mitarbeiter zu reaktionsträgen und demotivierten Mitarbeitern, sodass die Wirksamkeit der Gruppe letztendlich nicht mehr gegeben ist. Die Folgen sind Konflikte und eine mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Kooperation.

Unter dem *demokratischen Führungsstil* werden die Gruppenmitglieder eine gemeinsame Vision verfolgen, ihre Interessen in die Gruppenaktivitäten einbringen können, ihre Tätigkeiten aufeinander abstimmen und schließlich das Gelingen und die Wirksamkeit der Gruppe sichern. Daraus resultiert das Interesse an einer guten Zusammenarbeit und Kooperation.

Aufbauend auf diesen Thesen und literaturbegründeten Behauptungen stützen wir unsere Forschungsfragen und Hypothesen, die im empirischen Teil im Mittelpunkt unserer Studie und unseren Erläuterungen stehen.

5. DER ZEITDRUCK ALS BEDINGUNG VON KOOPERATION UND KONKURRENZ

Zeitdruck und Stress beeinflussen als kurzfristige situative Faktoren das kooperative und kompetitive Verhalten in Arbeitsgruppen. In den verschiedenen Studien zum Einfluss dieses Prädiktors wurden Stresssituationen, in welchen die Teilnehmer zu Erledigung von bestimmten Aufgaben, nur begrenzte Zeit zur Verfügung hatten, hergestellt. Aufgrund dessen werden im Folgenden die beiden Begriffe Zeitdruck und Stress als Synonyme verwendet.

In der Literatur finden sich nur wenige Studien, die sich mit dem Faktor Zeitdruck und dessen Auswirkungen auf Kooperation und Konkurrenz beschäftigen. Dennoch belegen diverse Untersuchungen, dass sich das Verhalten der Gruppenmitglieder infolge subjektiv erlebten Zeitdrucks in Richtung Kooperation und Konkurrenz verändern kann.

Die Studien von Komorita und Barnes (1969), Pruitt und Drews (1969) sowie Pruitt und Johnson (1970, zitiert nach Alcock 1974) lieferten übereinstimmende Ergebnisse. Beschränkte Zeitvorgaben und das dadurch verursachte Stressempfinden führt bei den Teilnehmern zu geringeren Anforderungen, schnelleren Zugeständnissen innerhalb der Gruppe und einer höheren Bereitschaft, schnell eine gemeinsame Einigung zu erzielen.

In einer multikulturellen Studie untersuchte Alcock (1974) den Einfluss von kulturellen Faktoren, wie z.B. der Nationalität, auf die Kooperations- bzw. Konkurrenzbereitschaft, indem er die Verhaltensweisen von Indern und Kanadiern verglich. Seine Ergebnisse postulierten, dass die Inder aufgrund ihrer kulturellen Gegebenheiten ein anderes Zeitverständnis besitzen und demzufolge auf Zeitdruck und Stress anders reagieren. Während die westlichen Kulturen empfänglicher für Zeitdruck sind, ihre Zeit „sinnvoll“ nutzen müssen und dementsprechend aktiv auf Zeitdruck reagieren, beschreibt Nakamura (1966, S. 77, zitiert nach Alcock, 1974).

„The Indian view of time in the following way: The Indian conception of time is very different from what the western mind regards as instinctively obvious. In Indian thought, time like other phenomena is conceived statically rather than dynamically“.

Alcock (1974) unterschied in seiner Studie auch zwischen selbst auferlegtem und fremderzwungenem Zeitdruck. Die Ergebnisse zeigen, dass kanadische Männer bei selbstaufgelegtem Zeitdruck vermehrt zu kompetitiven Verhalten neigen, als wenn die Zeitbeschränkung von außen festgelegt wird. Eine mögliche Erklärung für diese Ergebnisse sieht der Autor darin, dass eine fremdgesetzte Zeitbeschränkung als Bestrafung empfunden wird und folglich zur Aufgabe und Resignation bei den kanadischen Männern führt.

Bei den kanadischen Frauen sowie bei den indischen Frauen und Männern konnte dahingegen kein signifikanter Unterschied festgestellt werden. Ob der Zeitdruck selbstbestimmt oder von Fremden vorgeschrieben wird, hat keinen Einfluss auf das kooperative oder kompetitive Verhalten. Alcock (1974) begründet die fehlenden Unterschiede bei den Indern damit, dass diese kein näher definiertes Konzept von Zeit besäßen.

Der Faktor Zeit als Bedingungsvariable im Kontext von Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen ist Bestandteil dieser Studie, wird aber in einer separaten wissenschaftlichen Arbeit abgehandelt. Für nähere und detaillierte Informationen sei auf die Diplomarbeit mit dem Titel „Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen. Die Rolle des Zeitdrucks – eine experimentelle Studie“ von Frau Swoboda Ulla verwiesen.

6. MODERATORVARIABLEN VON KOOPERATION UND KONKURRENZ

6.1 Personale Faktoren als Moderatorvariablen

6.1.1 Alter

Das Alter spielt als Prädiktor für das kooperative bzw. konkurrierende Verhalten in der Literatur eine untergeordnete Rolle, dennoch finden sich diverse Studien zu diesem Thema, die oft verschiedene Ergebnisse liefern.

Knight (1982) führte eine experimentelle Studie durch, in der das Alter als mögliche Moderatorvariable berücksichtigt wurde und der Einfluss des Alters auf das kooperative bzw. kompetitive Verhalten erhoben wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass ältere Personen weniger kooperativ agieren und weniger altruistische Handlungen setzen als jüngere Personen.

Zu gegenteiligen Ergebnissen gelangten Charness und Villeval (2009) bei ihren Feldstudien und Laborexperimenten. Sie untersuchten in beiden Fällen die Kooperationsbereitschaft bzw. die Tendenz, konkurrierend zu agieren, bei älteren Personen über 50 Jahre und bei Jüngeren, unter 30ig-Jährigen. Ihre Ergebnisse zeigen auf, dass ältere Personen höhere Beiträge zur Gruppe leisten und Studenten am wenigsten kooperativ sind. Charness und Villeval (2009) sehen eine mögliche Erklärung darin, dass Kooperationsbereitschaft im Laufe des Lebens erlernt wird.

Weitere Studien wie z.B. von Gächter, Hermann und Thöni (2004), die sich mit dem Einfluss des Alters auf die Kooperationsbereitschaft beschäftigen, kommen zu dem Ergebnis, dass ältere Menschen vermehrt zu kooperativen Verhalten neigen und dem Gegenüber generell mehr vertrauen. Entsprechend der Studie von Charness und Villeval (2009) verhalten sich Studierende auch in dieser Untersuchung kompetitiver als Nichtstudierende. Zusammenfassend sind die Studienteilnehmer, vor allem die älteren Personen, grundsätzlich kooperativer, wenn sie denken, dass die anderen ebenfalls fair und hilfsbereit sind. Als Erklärung für die unterschiedlichen Studienergebnisse verweisen Shwalb et al. (1995) auf eventuelle Kohorten- oder Messzeitpunkteffekte.

6.2.2 Geschlecht

Das Geschlecht spielt in der Erforschung von kooperativen bzw. kompetitiven Verhalten eine wesentliche Rolle und steht im Zentrum zahlreicher Studien. Bestimmt wird diese Thematik durch den Stereotyp, dass Männer grundsätzlich zu kompetitiven Verhalten und Frauen zu kooperativen Verhalten neigen (Broverman et al., 1970). Studien konnten nachweisen, dass Frauen kooperativer bzw. weniger kompetitiv als Männer agieren (e.g. Miller & Pyke, 1973, zitiert nach Ahlgren, 1983); andere Studien berichten von keinen Geschlechtsdifferenzen (e.g. Crockenberg et al., 1976).

Im Detail beschäftigen sich zahlreiche Studien mit der Untersuchung von Geschlechtsdifferenzen bzgl. der Kooperations- und Konkurrenzbereitschaft (Ahlgren & Johnson, 1979; Knight & Kagan, 1981; Knight, 1982; Ahlgren, 1983; Shwalb, Shwalb & Nakazawa, 1995; Tang, 1999; Van Vugt, De Cremer & Janssen, 2007; Niederle & Vesterlund, 2008). Die Ergebnisse der meisten Studien zeigen auf, dass Männer vermehrt zu kompetitiven Verhalten neigen und Frauen eher zu kooperativen Verhalten.

Ahlgren (1983) untersuchte in seinen Studien die Einstellung von Frauen und Männern zu Kooperation und Konkurrenz, wobei Männer Konkurrenz positiver und Frauen kooperative Verhaltensweisen als positiver bewerteten. Außerdem bevorzugten Männer Konkurrenz und Frauen die Kooperation (Ahlgren & Johnson, 1979).

Weitere Studien kommen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass Mädchen kooperativer sind als ihre männlichen Kollegen (Shwalb et al., 1995) und weniger kompetitiv sind als Männer (Tang, 1999).

Zu konträren Ergebnissen kommen Niederle und Vesterlund (2008) in ihren Studien bzgl. Geschlechterunterschiede bei kooperativen und kompetitiven Verhalten. Wenn Frauen keine Kommunikationspartner haben, neigen sie zur Konkurrenzbereitschaft. Niederle und Vesterlund (2008) sehen eine mögliche Erklärung darin, dass die Frauen aufgrund der fehlenden sozialen Interaktionen von vordefinierten Geschlechterrollen befreit sind und daher konkurrierende Verhaltensweisen ausleben. Zusätzlich zeigen Frauen eine vermehrte Konkurrenzbereitschaft, wenn sie mit Frauen und nicht mit Männern konkurrieren (Niederle & Vesterlund, 2008).

Einige Studien wie z.B. von Kline (1995) konnten in ihren Untersuchungen keine Unterschiede bzgl. der Kooperations- bzw. Konkurrenzbereitschaft bei Männern und Frauen entdecken und sehen die beiden Verhaltensoptionen als weitgehend geschlechtsneutral.

Aufgrund dieser konträren Studienergebnisse ergibt sich nun die Frage: sind Frauen nun kooperativer oder nicht? Neigen Männer vermehrt zu kompetitiven Verhalten oder nicht? Gibt es bzw. muss es Geschlechtsunterschiede geben? Ein zentraler Ansatzpunkt ist der Einfluss der Erziehung und Sozialisation. Männer und Frauen werden von klein auf unterschiedlich erzogen, sie müssen gewissen Werten, Vorstellungen und Normen entsprechen und eignen sich dementsprechende Einstellungen und Verhaltensweisen an.

Diesem Erklärungsansatz entsprechen auch Ergebnisse aus diversen Studien wie z.B. bei Ahlgren (1983), demzufolge Buben für kompetitives Verhalten mehr belohnt werden als Mädchen. Ebenso finden sich in den Studien von Niederle und Vesterlund (2008) Belege für die Erziehung als Ursache möglicher Geschlechtsdifferenzen, wobei aber auch die genetische Veranlagung als Ursache herangezogen werden kann (Van Vugt et al., 2007; Niederle & Vesterlund, 2008).

Weitere mögliche Erklärungsansätze für die unterschiedlichen Ergebnisse bezüglich der Geschlechtsunterschiede sind z.B. die fehlende Berücksichtigung der Individualität (Knight und Kagan, 1981), die unterschiedlichen Operationalisierungen von Kooperation und Konkurrenz (Ahlgren & Johnson, 1979) sowie der Einfluss der sozialen Erwünschtheit bei der Selbsteinschätzung (Ahlgren, 1983).

6.2 Soziale Faktoren als Moderatorvariablen

6.2.1 Sozioökonomischer Status/Bildungsgrad

Der Sozioökonomische Status kann über eine Anzahl verschiedener Prädiktoren erhoben werden wie z.B. das Geschlecht, das Alter, Geschwister, Stadtleben vs. Landleben, Schulausbildung, Vereinstätigkeiten als Maß für das soziale Engagement (Gächter et al., 2004). Im Folgenden werden wir uns mit dem Bildungsgrad als Maßstab für den sozioökonomischen Status beschäftigen.

Gächter et al. (2004) untersuchten in ihrer Studie den Einfluss des sozioökonomischen Hintergrunds auf die Bereitschaft, kooperativ bzw. kompetitiv zu handeln. Mittels eines „Public Goods Game“ wurden verschiedene Variablen wie Alter, Geschlecht, Anzahl der Geschwister, aber auch der Bildungsgrad, erhoben.

Das „*Public Goods Game*“ entstammt der experimentellen Ökonomie und ist Teil der Spieltheorie, um Interaktionen in der Gruppe zu erforschen. Jeder Teilnehmer kann kooperieren und einen Teil seiner Bons (private Einnahmen) in eine Gemeinschaftskasse einzahlen. Als Motivation bzw. Anreiz wird der Inhalt im Anschluss, nach einem festgelegten Zinsaufschlag, gleichmäßig verteilt ausbezahlt. Somit kann man seinen Gewinn maximieren. Allerdings bekommen auch jene ihren Anteil ausbezahlt, die eigentlich nichts einbezahlt haben, also die „Free Rider“. Im Mittelpunkt des Spiels steht die Frage, wie man sich verhält, was die beste Strategie ist und ob man kooperativ oder kompetitiv spielt.

Die Ergebnisse aus der Studie von Gächter et al. (2004) zeigen auf, dass der sozioökonomische Background keinen direkten Einfluss auf die Bereitschaft etwas beizutragen ausübt, sehr wohl aber die Eigenschaft zu Vertrauen positiv beeinflusst, was wiederum mit der Bereitschaft zu kooperieren korreliert. Weiters wurde festgestellt, dass Nichtstudierende mehr Vertrauen aufbringen und vermehrt bereit sind, einen Beitrag zur Gruppe zu leisten als Studierende. Zudem wurde kein signifikanter Unterschied bezüglich Vertrauen und der Zusammenarbeit in der Gruppe zwischen normalen Arbeitern und höher gebildeten Angestellten festgestellt.

Eine weitere Studie zum Thema sozioökonomischer Hintergrund und kognitive Entwicklung bei Kindern zeigt auf, dass die Kooperationsbereitschaft signifikant positiv mit dem kognitiven Entwicklungslevel korreliert (Leseman et al., 1996).

Tang (1999) verglich in einer länderübergreifenden Studie den Unterschied von Kooperation und Konkurrenz zwischen U.S.- und chinesischen College-Studenten. Die beiden Variablen, akademische Befähigung und College GPA (Grade Point Average), ergaben unterschiedliche signifikante Ergebnisse bei den U.S. Studenten. Ein hoher College GPA wird mit einer hohen Bereitschaft zu kooperieren assoziiert, während eine hohe akademische Ausbildung mit einer verringerten Kooperationsbereitschaft einhergeht. Bei den Studenten aus China ergab lediglich der akademische Bildungsgrad signifikante Ergebnisse und zeigt auf, dass, je höher

die akademische Ausbildung desto geringer die Bereitschaft zu kooperieren. Bezüglich Konkurrenz als unabhängige Variable ergab die Studie bei den U.S. Studenten keine signifikanten Ergebnisse.

6.2.2 Individualismus vs. Kollektivismus

Neigt der Individualist zu kompetitivem und der Kollektivist zu kooperativem Verhalten? Welchen Einfluss üben diese beiden kulturell bedingten Orientierungen und Einstellungen auf die Kooperations- bzw. Konkurrenzbereitschaft aus?

Triandis (1989) unterscheidet den Individualismus und Kollektivismus anhand vier entscheidender Merkmale: 1) *das Selbstkonzept*: Individualisten sehen sich als autonome, unabhängige Persönlichkeiten während sich der Kollektivist über seine Verbundenheit zu einer Gruppe definiert. 2) *das Zielverhältnis*: der Individualist sieht seine eigenen, persönlichen Ziele im Mittelpunkt, während der Kollektivist das allgemeine Ziel der Gruppe verfolgt. 3) *Einstellungen und Normen*: Individualisten orientieren ihr Verhalten an eigenen Anschauungen, Werten und Einstellungen, während für den Kollektivist soziale Normen und Pflichten bestimmend sind. 4) *Beziehungen vs. Aufgabenerfüllung*: der Individualist strebt danach, seine Aufgaben, oft auch auf Kosten von Beziehungen, zu erfüllen; für den Kollektivist steht die Beziehung im Vordergrund.

Ein weiterer wichtiger Unterscheidungsaspekt ist die Abgrenzung von sich selbst zu anderen Mitmenschen. Während die Individualisten ihr autonomes Selbst von anderen Personen abgrenzen, unterscheiden die Kollektivistinnen zwischen jenen Mitmenschen, denen sie sich zugehörig fühlen (Ingroup) und jenen, denen sie sich nicht verbunden fühlen (Outgroup) (Chen et al., 1998).

Lässt sich nun aufgrund der unterschiedlichen Charakteristika von Individualisten und Kollektivistinnen vereinfacht die Aussage äußern, dass Individualisten kompetitiver und Kollektivistinnen kooperativer sind?

Chen et al. (1998) sehen diese Annahme sowie die Ansicht, dass die Kultur die Kooperationsbereitschaft beeinflusst, als grob vereinfacht. In ihren theoretischen Arbeiten beschäftigen sie sich mit den Interaktionen zwischen Kultur und Kooperationsmechanismen und untersuchen, wie sich kulturellen Faktoren sowie die Orientierungen Individualismus und

Kollektivismus auf die Kooperationsmechanismen auswirken. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Kooperationsmechanismen 1) übergeordnete Ziele, 2) Gruppenidentität, 3) Vertrauen, 4) Verantwortlichkeit, 5) Kommunikation und 6) Belohnungssysteme.

Bei dem Kooperationsmechanismus „übergeordnete Ziele“ befürchten die Individualisten ausgenutzt zu werden, wodurch die anderen Gruppenmitglieder als Mittel dienen, die eigenen Interessen zu verwirklichen. Für den Kollektivisten bedeuten „übergeordnete Ziele“ eine Schicksalsgemeinschaft für die Gruppe, da die Gruppe und folglich ihre Ziele mehr ist als die Summe der Individuen. Für die Kollektivisten stellen die übergeordneten Ziele geteilte Ziele dar, altruistisches Verhalten und das Opfern der eigenen Ziele wird erwartet und gewürdigt. Die Autoren nehmen daher an, dass die Zielabhängigkeit auch bei Individualisten zu Kooperationsbereitschaft führt.

Der Kooperationsmechanismus „Gruppenidentität“ ist für die Kollektivisten von großer Bedeutung; aber auch die Frage, ob eine neue Gruppenidentität entwickelt und angenommen wird und folglich Kooperation entsteht, vorausgesetzt, sie passt zu den bereits bestehenden Identitäten. Für den Individualisten sind persönliche, selbst-bezogene Identitäten von Interesse, weshalb die neue Gruppenidentität diese fördern sollte; für den Kollektivisten stehen soziale, gruppenbezogene Identitäten im Mittelpunkt, weshalb die neue Gruppenidentität den bereits bestehenden sozialen Identitäten entsprechen sollte.

Den Kooperationsmechanismus „*Vertrauen*“ gilt es vorweg zu unterscheiden in kognitiv-basiertes und affektiv-basiertes Vertrauen. Ersteres basiert auf der Annahme und dem Wissen, dass der andere seine vereinbarten Aufgaben erfüllt, während das affektiv-basierte Vertrauen aus einer emotionalen Bindung heraus entsteht. Die Autoren vermuten, dass kognitives Vertrauen bei den Individualisten zu Kooperation führt und affektives Vertrauen die Basis von Kooperation in einer kollektivistischen Gruppe darstellt.

Der Kooperationsmechanismus „*Verantwortlichkeit*“ müsse sinnvoller Weise ebenfalls unterschieden werden in individuelle und gruppenbasierte Verantwortlichkeit. Die individuelle Verantwortung fördert wieder die Kooperation beim Individualisten, der zur Kontrolle des kooperativen Verhaltens vermehrt formale Regeln anwendet, während der Kollektivist das kooperative Verhalten mittels sozialen Drucks kontrolliert.

„*Kommunikation*“ ist eine notwendige Bedingung von Kooperation, in diesem Kontext sei darauf verwiesen, dass das Ausmaß an Kommunikation eine zentrale Rolle spielt. Kontextbezogene, „Face-to Face“-Kommunikation führt beim Kollektivisten zu kooperativem Verhalten, eine unvollständige, medienvermittelte Kommunikation fördert beim Individualisten die Kooperationsbereitschaft.

Das „*Belohnungssystem*“ wird als letzter Kooperationsmechanismus von den kulturellen Orientierungen Individualismus und Kollektivismus beeinflusst. Im Detail bevorzugen Individualisten die Verteilungsgerechtigkeit bzw. das Equity-Prinzip, d.h. jeder wird entsprechend seinem Einsatz belohnt, während die Kollektivisten das Gleichheitsprinzip ausüben. Dabei wird die Belohnung zu gleichen Teilen aufgeteilt (Leung & Bond, 1984, zitiert nach Chen et al., 1998).

Abschließend sei hier noch eine Studie von Aritzeta und Balluerka (2006) erwähnt, die zu dem Thema „*Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: a multilevel approach*“ den Einfluss der Zielabhängigkeit als Prädiktor für Kooperation und Konkurrenz bei Individualisten und Kollektivisten untersuchten. In dieser Studie wurde mittels einer Regression das kooperative und kompetitive Verhalten aufgrund kultureller Muster untersucht, und die Autoren kamen dabei zu folgendem eindeutigen Ergebnis:

Kollektivistische Profile führen zu kooperativem Verhalten, Individualistische Eigenschaften zu kompetitivem Verhalten.

7. EXPERIMENTELLE UNTERSUCHUNG

Die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit beruht auf den im theoretischen Teil erläuterten Studien, die nur einen Auszug der verfügbaren Literatur darstellen. Aufbauend auf deren Ergebnissen und Erkenntnissen entwickelte sich folgende Forschungsthematik, die im Mittelpunkt jener Studie steht, die in den folgenden Kapiteln präsentiert wird.

Unter dem Thema „*Bedingungen von Kooperation und Konkurrenz*“ werden der Einfluss von Führungsstil und Zeitdruck auf das Verhalten von Gruppenmitgliedern in Arbeitsgruppen untersucht. Im Interesse der Forschungsarbeit stehen die unterschiedlichen Auswirkungen des autoritären und demokratischen Führungsstils, eines hohen bzw. niedrigen Zeitdrucks sowie deren Wechselwirkungen auf das Gruppenverhalten. Zudem werden weitere Moderatorvariablen wie Geschlecht, Alter, Bildung und sozialer Status als Einflussfaktoren berücksichtigt.

In der Literatur und in der wissenschaftlichen Forschung besteht ein großes Interesse an der Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Gruppenverhalten und daran, wie dieses gesteuert werden kann, sodass der Zusammenhalt in der Gruppe gefördert wird und somit zu einer erhöhten Effektivität beitragen kann. Wie im theoretischen Teil behandelt, sind die Bedingungen vielfältig: z.B. haben die Gruppengröße (Fox & Guyer, 1977), die Kommunikation (Balliett, 2010) oder das Fairnessverhalten zwischen den Gruppenmitgliedern (Greenberg, 1996) Einfluss auf die Gruppenwirksamkeit und das Verhalten der einzelnen Mitglieder. Im Rahmen dieser Studie soll der Einfluss von Führungsstil und Zeitdruck als Bedingung für ein effektives Gruppenverhalten untersucht werden. Ziel ist es, zu erheben, ob der autoritäre oder der demokratische Führungsstil zu einer erhöhten Kooperationsbereitschaft beiträgt oder eher zu kompetitivem Verhalten führt. Ebenso wird der Einfluss von hohem bzw. niedrigem Zeitdruck auf das Gruppenverhalten erhoben. Im Zusammenhang mit dieser Fragestellung wird auch die Bewertung der beiden Konstrukte Kooperation und Konkurrenz berücksichtigt, um zu erforschen, ob Personen, die Kooperation positiver bewerten als Konkurrenz, in verschiedenen Situationen auch kooperativer agieren oder umgekehrt. Die Ergebnisse dieser Studie sollen im Wesentlichen einen Leitfaden liefern, welcher Führungsstil bzw. welches Zeitmanagement in Unternehmen und in Gruppen einen

positiven Einfluss auf das Gruppenverhalten und folglich auch auf die Effektivität und den Erfolg der Gruppe ausübt.

Experimenteller Faktor „Führungsstil“

Bezugnehmend auf die Iowa-Studien von Kurt Lewin, die in ihren Untersuchungen die Auswirkungen von autoritären bzw. demokratischen Führungsverhalten auf Gruppen untersuchten, kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass sich die Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder auffällig unterschieden. Den Studienergebnissen zufolge führen der autoritäre Führungsstil zu Konflikten und kompetitivem Verhalten und der demokratische Führungsstil zu einer entspannten Atmosphäre mit einem kollegial-kooperativen Verhalten.

Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit dem Gruppenverhalten unter den verschiedensten Bedingungen. Tjosvold (1982) zeigte auf, dass ein kooperatives Führungsverhalten zu einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit und folglich auch zu einem gemeinschaftlichen Miteinander führt. Kiazad et al. (2010) untersuchten die Auswirkungen von Führungsstilen, die wie der autoritäre Führungsstil durch „missbräuchliche“ Verhaltensweisen gekennzeichnet sind und stellten einen starken Einfluss auf die Einstellung (z.B. Konfliktbereitschaft) und das Verhalten (Arbeitsleistung) der Gruppenmitglieder fest. Aryee et al. (2007) sehen in dem Machtbestreben des autoritären Führers die Quelle von Konflikten und kompetitiven Verhaltensweisen, während Zhang et al. (2011) im Bestreben des demokratischen Führers, gemeinsam im Team das bestmögliche Ergebnis zu erlangen, die Basis für ein kooperatives Gemeinschaftsgefühl sehen. Seppälä et al. (2012) untersuchen den Zusammenhang zwischen wahrgenommener Fairness seitens des Vorgesetzten und Vertrauen innerhalb der Gruppe und kommen zu ähnlichen Ergebnissen, dass ein Miteinander zwischen Vorgesetzten und Gruppenmitgliedern die Gruppenwirksamkeit und die Kooperation untereinander fördert. Es lassen sich in der Literatur jedoch auch gegensätzliche Studien finden, weshalb wir folgende Hypothese formulieren:

Hypothese (1): Es besteht ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe in Abhängigkeit davon, ob der *Führungsstil autoritär oder demokratisch* ist.

Hypothese (2): Es besteht ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe in Abhängigkeit der *Interaktion von Führungsstil und Zeitdruck*.

Experimenteller Faktor „Zeitdruck“

Komorita und Barnes (1969), Pruitt und Drews (1969) sowie Pruitt und Johnson (1970, zitiert nach Alcock 1974) zeigten in ihren Studien, dass beschränkte Zeitvorgaben und das damit einhergehende Stressempfinden zu vermehrter Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe führen. Es lassen sich in der Literatur jedoch auch gegensätzliche Studien finden, weshalb wir folgende Hypothese formulieren:

Hypothese (3): Es besteht ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe in Abhängigkeit davon, ob der *Zeitdruck niedrig oder hoch* ist.

Hypothese (4): Es besteht ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe in Abhängigkeit der *Interaktion von Zeitdruck und Führungsstil*.

An dieser Stelle sei noch einmal explizit darauf hingewiesen, dass der Faktor Zeitdruck in einer separaten wissenschaftlichen Arbeit abgehandelt wird. Für ausführliche Informationen und detaillierte Ergebnisse verweisen wir auf die Diplomarbeit „Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen. Die Rolle des Zeitdrucks – eine experimentelle Studie“ von Frau Swoboda Ulla.

Zusätzlich zu den Haupteffekten der beiden experimentellen Faktoren Führungsstil und Zeitdruck soll auch deren Wechselwirkung berücksichtigt werden.

Daraus abgeleitet formulieren wir folgende Hypothese:

Hypothese (5): Es gibt Unterschiede im Verhalten innerhalb der Stichprobe in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz in Abhängigkeit von *Führungsstil und Zeitdruck*.

MODERATORVARIABLEN

Alter

Gächter et. al (2004) sowie Charness und Villeval (2009) kommen in ihren Studien zu den Ergebnissen, dass das Alter eine wesentliche Konstante in der Erforschung von Kooperation und Konkurrenz darstellt. Ihre Ergebnisse zeigen, dass ältere Menschen kooperativer sind als junge Menschen.

Zu gegensätzlichen Ergebnissen kommt Knight (1982) in seiner Studie zum Einfluss des Alters auf das kooperative bzw. kompetitive Verhalten. Seine Ergebnisse zeigen, dass ältere Personen weniger kooperativ agieren und weniger altruistische Handlungen setzen als jüngere Personen.

Abgeleitet aus den unterschiedlichen Ergebnissen bisheriger Studien formulieren wir folgende Hypothese:

Hypothese (6): Es gibt Unterschiede im Verhalten innerhalb der Stichprobe in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz in Abhängigkeit von *Führungsstil und Alter*.

Geschlecht

Hinsichtlich der Moderatorvariable Geschlecht zeigen Studien die unterschiedlichsten Ergebnisse. Miller und Pyke (1973, zitiert nach Ahlgren, 1983) konnten nachweisen, dass Frauen kooperativer und Männer kompetitiver agieren. Crockenberg et al. (1976) konnten hingegen von keinen Geschlechterdifferenzen in ihren Studien berichten. Ahlgren (1983) untersuchte in seinen Studien die Einstellung von Frauen und Männern zu Kooperation und Konkurrenz, wobei Männer Konkurrenz positiver und Frauen kooperative Verhaltensweisen als positiver bewerteten. Niederle und Vesterlund (2008) wiederum konnten entdecken, dass Frauen sehr wohl zu kompetitiven Verhalten neigen, vor allem, wenn sie mit Frauen konkurrieren. Kline (1995) hingegen konnte in ihren Untersuchungen keine Unterschiede bzgl. der Kooperations- bzw. Konkurrenzbereitschaft bei Männern und Frauen entdecken und sieht die beiden Verhaltensoptionen als weitgehend geschlechtsneutral.

Abgeleitet aus den unterschiedlichen Ergebnissen bisheriger Studien formulieren wir folgende Hypothese:

Hypothese (7): Es gibt Unterschiede im Verhalten innerhalb der Stichprobe in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz in Abhängigkeit von *Führungsstil und Geschlecht*.

Bildungsgrad

Gächter et al. (2004) untersuchten in ihrer Studie den Einfluss des sozioökonomischen Hintergrunds auf die Bereitschaft kooperativ bzw. kompetitiv zu handeln. Die Untersuchung zeigte keinen direkt signifikanten Zusammenhang; allerdings beeinflusse der soziale Hintergrund das Vertrauen und das wiederum die Kooperationsbereitschaft. Einer Studie von Leseman et al. (1996) folgend korreliert das kooperative Verhalten mit einem hohen kognitiven Entwicklungslevel. Tang (1999) konnte in seinen Untersuchungen einen positiven Zusammenhang zwischen Bildungsgrad und Kooperation, jedoch keinen signifikanten Unterschied bzgl. Konkurrenz feststellen.

Abgeleitet aus den unterschiedlichen Ergebnissen bisheriger Studien formulieren wir folgende Hypothese:

Hypothese (8): Es gibt Unterschiede im Verhalten innerhalb der Stichprobe in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz in Abhängigkeit von *Führungsstil und Bildungsgrad*.

Individualität vs. Kollektivismus

Triandis (1995) und Chen et al. (1998) konnten in ihren Studien Unterschiede hinsichtlich der Bereitschaft zu kooperieren bzw. konkurrieren in Abhängigkeit von Individualismus vs. Kollektivismus feststellen. Allerdings sehen Chen et al. (1998) diese Annahme, Individualisten sind Konkurrenten und Kollektivisten Kooperationspartner, als grob vereinfacht, spielen doch bei der persönlichen Bewertung von Kooperation und Konkurrenz auch Fähigkeiten sowie erlernte Normen und Motive eine Rolle.

Studien von Aritzeta und Balluerka (2006) zeigen jedoch auf, dass kollektiv-orientierte Menschen zu kooperativem Verhalten und Individualisten zu kompetitivem Verhalten neigen.

Aufgrund der konträren Studienergebnisse formulieren wir folgende Hypothese:

Hypothese (9): Es gibt Unterschiede im Verhalten innerhalb der Stichprobe in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz in Abhängigkeit von *Führungsstil und der Einstellung/Bewertung* von Kooperation und Konkurrenz.

Das Forschungsdesign zur Überprüfung der hier angeführten Hypothesen und zur Erhebung des Einflusses von Führungsstil und Zeitdruck auf das kooperative und kompetitive Verhalten in Gruppen beruht auf der Verwendung von Vignetten. Die Auseinandersetzung mit den verschiedensten Forschungsmethoden zeigte auf, dass die Vorgabe von Vignetten zur Erhebung von bestimmten Verhaltensweisen in verschiedenen Situationen als Forschungsinstrument im Rahmen dieser Studie gut geeignet ist. Die Vignetten bzw. Kurzgeschichten vermitteln den Studienteilnehmern realitätsnahe Situationen und tragen so zu gezielten, situationsgetreuen Verhaltensangaben bei, welche in Form von verschiedenen Antwortmöglichkeiten optimal gemessen werden können.

7.1 Untersuchungsdesign

Die Studie beschäftigt sich mit der Erhebung des kooperativen und kompetitiven Verhaltens innerhalb einer Gruppe in bestimmten Situationen, in denen die Ausprägungen des Führungsstils und das Ausmaß des Zeitdrucks experimentell variiert werden. Die vorgegebenen Situationen sind einerseits gekennzeichnet durch einen autoritären bzw. demokratischen Führungsstil und andererseits durch einen hohen bzw. niedrigen Zeitdruck, sowie deren Wechselwirkungen. Im Zentrum der Studie stehen deren unterschiedlichen Auswirkungen auf das Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder. Aufgrund des Studiendesigns stellen „*Kooperation*“ und „*Konkurrenz*“ die abhängigen Variablen dar, die experimentellen Faktoren „*Führung*“ und „*Zeitdruck*“ die unabhängigen Variablen. Zusätzlich werden noch die festen Faktoren Geschlecht, Alter, sozialer Status und die Einstellung zu den Begriffen Kooperation und Konkurrenz als *Moderatorvariablen* berücksichtigt.

Vor Beginn der experimentellen Studie wurde ein Vortest durchgeführt, um die wesentlichen Gütekriterien des Fragebogens sowie die Inhalte der Vignetten auf Qualität, Verständnis und Akzeptanz der Länge zu überprüfen. Der Vortest entsprach in seinem Aufbau dem anschließenden Onlinefragebogen und bestand aus jeweils vier Vignetten, die randomisiert vorgegeben wurden. Das ergab 24 mögliche Versionen und jede Testversion sollte von mindestens zwei Testpersonen durchlaufen werden, was ein notwendiges Stichprobenpool von 48 Personen ergab. Alle Ergebnisse aus dem Vortest entsprachen den benötigten Vorgaben und gewährleisteten, dass die einzelnen Items und Vignetten das gemessen haben, was sie messen sollten.

Die anschließende experimentelle Studie wurde mittels Online-Fragebogen durchgeführt, der unter folgender Internetadresse abrufbar war: <https://www.soscisurvey.de/univie/>. Somit hatten alle Testpersonen die Möglichkeit, an der Studie von zu Hause aus teilzunehmen bzw. von jedem beliebigen Ort, der über Internet verfügt. Dadurch war es auch möglich, eine breite Gruppe an Testpersonen unterschiedlichen Alters und Bildungsstandes zu erreichen. Sämtliche Instruktionen wurden schriftlich festgelegt, sodass keine Anwesenheit der Testleiterin notwendig war.

Beginnend mit einer kurzen Einleitung, Hinweisen zur Datenschutzbestimmung und

Anonymität der Befragung, konnten die Probanden anschließend, nach einer kurzen Erläuterung des Testverlaufs, starten. Zu Beginn erfolgte die Erfassung der demografischen Daten Geschlecht, Alter und der Erwerbstätigkeit in einer dreistufigen Skala; Erwerbstätig: Nein oder Ja, unter 20 Wochenstunden, zwischen 20 und 30 Wochenstunden, über 30 Wochenstunden sowie der Dauer der Erwerbstätigkeit in der dreistufigen Skala: weniger als 1 Jahr, zwischen 1 und 5 Jahren, über 5 Jahren.

Im Anschluss wurden den Testpersonen sechs Fragen aus der *Skala Teamorientierung* des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) vorgegeben. Nähere Informationen finden sich unter Punkt 7.2 Untersuchungsmaterial, Seite 52.

Nach Beantwortung der Fragen aus der Teamskala erfolgte die Erhebung der abhängigen Variablen, des kooperativen bzw. kompetitiven Verhaltens in bestimmten Situationen, anhängig von den unabhängigen Variablen und experimentellen Faktoren Führungsstil und Zeitdruck. Dazu wurden den Versuchspersonen *Vignetten bzw. Kurzgeschichten* in einer systematischen Variation vorgegeben sowie vier Antwortmöglichkeiten zum kooperativen und kompetitiven Verhalten. Detaillierte Informationen zu den Vignetten finden sich beim Untersuchungsmaterial, Seite 52.

In Kombination mit den Vignetten erfolgte eine Überprüfung der Vignettierung sowie des Verständnisses der ProbandInnen mittels *Manipulation Check*. Dadurch konnte überprüft werden, ob die Kurzgeschichte gelesen und verstanden wurde. Zusätzlich erfolgte im Anschluss an jede Vignette eine *Bewertung* des jeweiligen Führungsstils und des Ausmaßes des Zeitdrucks.

Abschließend wurden die restlichen relevanten demografischen Daten zum Familienstand und Bildungsgrad erhoben.

Den Versuchspersonen wurde kein Zeitlimit gesetzt, im Durchschnitt dauerte die gesamte Beantwortung des Fragebogens in etwa 5-10 Minuten.

Der gesamte Fragebogen ist dem Anhang zu entnehmen.

7.2 Untersuchungsmaterial

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung

Zu Beginn der Studie wurden den StudienteilnehmerInnen sechs Fragen aus der *Skala Teamorientierung* des Persönlichkeitsfragebogens „*Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*“ vorgegeben. Diese Fragen dienten zur Erhebung der persönlichen Einstellungen der ProbandInnen zu den Begriffen Kooperation und Konkurrenz und sollten aufzeigen, ob die Teilnehmer zu kooperativen bzw. kompetitiven Verhalten neigen. Die Abfrage der Einstellungen und Assoziationen erfolgte zu Beginn der Erhebung um eine eventuelle Beeinflussung durch das Stimulusmaterial der Vignetten zu vermeiden. Zur Veranschaulichung findet sich in Abb.5 ein Beispielitem aus dem Fragenkatalog. Genauere Informationen zu den einzelnen Fragen aus der Skala Teamorientierung finden sich im Anhang.

1. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen:
 Skala von links (1 = stimme gar nicht zu) nach rechts (6 = stimme voll zu)

stimme gar
nicht zu

stimme
voll zu

0 1 2 3 4 5

Ich bin davon überzeugt, dass nahezu alle aktuellen Probleme nur im Team zu bewältigen sind.

Abb. 5: Beispielitem aus der Skala Teamorientierung des BIP-Fragebogens

Kurzgeschichten in Form von Vignetten

Anschließend wurden den ProbandInnen vier verschiedene *Vignetten* in Form von Kurzgeschichten vorgelegt, mit der Anweisung, diese zu lesen, sich in die Situation hineinzusetzen, um im Anschluss die folgende Frage zu beantworten: „Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?“ Als Antwortmöglichkeiten wurden immer die folgenden vier Optionen vorgegeben (siehe Abb.6). Entsprechend der vierstufigen Skala, von *trifft nicht zu* bis *trifft voll zu*, konnten die TestteilnehmerInnen ihr wahrscheinliches Antwortverhalten

ankreuzen. Zwei Antwortmöglichkeiten tendierten zu einem stark kooperativen bzw. eher kooperativen Verhalten, die anderen beiden Möglichkeiten zu einem stark kompetitiven bzw. eher kompetitiven Verhalten.

Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?

	trifft nicht zu	trifft weniger zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Nur in der Gruppe können wir es schaffen. Intensive Gruppenarbeit ist unser Erfolgsfaktor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche den Arbeitsauftrag im Alleingang zu bearbeiten, da ich nicht von möglichen Ineffizienzen in meiner Gruppe abhängig sein möchte. Die anderen halten mich nur auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich grenze die Verantwortungsbereiche innerhalb der Gruppe klar ab. Alleine zu arbeiten ist effektiver, das Nötigste wird abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite eng mit meiner Gruppe zusammen und stimme mich permanent ab, um die uns zugeteilten Aufgaben bestens zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 6: Verhalten- und Antwortmöglichkeiten in den Situationen der Kurzgeschichten, Vignetten.

Die vier Vignetten bzw. Kurzgeschichten dienen zur Erhebung des kooperativen bzw. kompetitiven Verhaltens (AV) in bestimmten Situationen unter den Bedingungen: Führung autoritär und Zeitdruck hoch (*Fa/Zh*), Führung autoritär und Zeitdruck niedrig (*Fa/Zn*), Führung demokratisch und Zeitdruck hoch (*Fd/Zh*) sowie Führung demokratisch und Zeitdruck niedrig (*Fd/Zn*). Zwecks Vereinfachung werden in der weiteren Arbeit ausschließlich die Abkürzungen der Vignettenvariationen verwendet. Die Darstellung aller vier Vignetten finden sich im Anhang.

Manipulation Check

Im Anschluss an jede Vignette folgte ein *Manipulation Check* zum Faktor Führungsstil sowie zum Faktor Zeitdruck, um zu überprüfen, ob die Vignettierung erfolgreich war und die Kurzgeschichte von den ProbandenInnen richtig verstanden wurde. Auf einer jeweils sechsstufigen Skala mußten die TeilnehmerInnen angeben, wie Sie den *Führungsstil* und das *Ausmaß des Zeitdrucks* einschätzen.

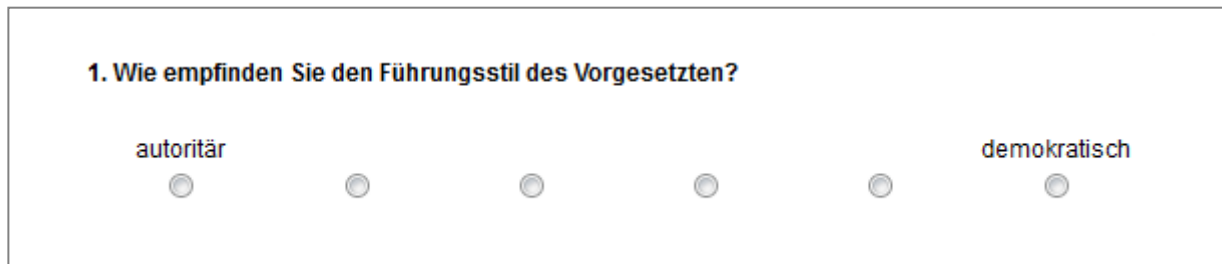


Abb. 7: Manipulation Check: Faktor Führungsstil

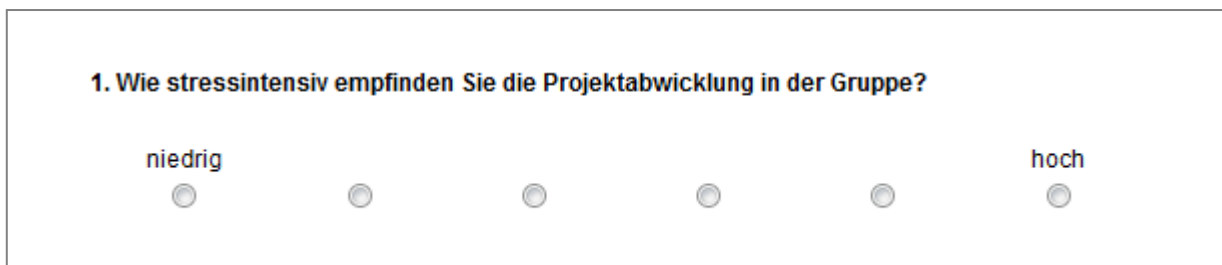


Abb. 8: Manipulation Check: Faktor Zeitdruck

Bewertungsskalen

Zusätzlich folgte nach jeder Vignette eine sechsstufige Skala zur *Bewertung des Führungsstils und des Zeitdrucks*, um die Entscheidung, kooperativ oder kompetitiv in dieser Situation zu agieren, im Kontext der persönlichen Bewertung des Führungsstils bzw. Zeitdrucks betrachten zu können.

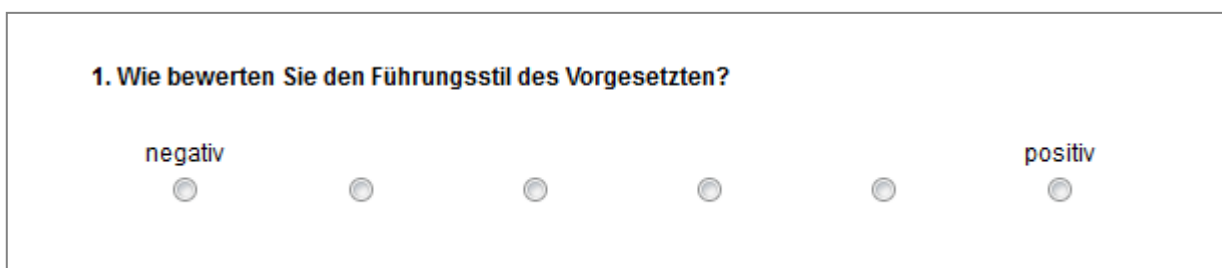


Abb. 9: Bewertungsskala: Faktor Führungsstil

1. Wie bewerten Sie den vorgegebenen Zeitrahmen für die Projektabwicklung in der Gruppe?

negativ positiv

Abb. 10: Bewertungsskala: Faktor Zeitdruck

7.3 Stichprobenbeschreibung

Zur Umsetzung dieser Studie wurde eine Gelegenheitsstichprobe gewählt, die sich aus freiwilligen Teilnehmern zusammensetzt und deren Rekrutierung praktikabel und ökonomisch ist. An der Untersuchung nahmen insgesamt 386 Personen teil, die Auswertung erfolgte anhand der Antworten von 267 Personen, davon 59 Männer und 208 Frauen. Die restlichen Teilnehmer wurden aufgrund folgender Ausschlusskriterien bereits bei der Erhebung ausselektiert: 1) Alter: jünger als 18 Jahre, älter als 65 Jahre und 2) Berufstätigkeit: nicht erwerbstätig bzw. unter 20 Wochenarbeitsstunden. Das durchschnittliche Alter der Testpersonen betrug $M_{age}=31.9$ Jahre ($SD=9.4$), was einer Altersspanne von 21 bis 58 Jahren entspricht (siehe Abb.5).

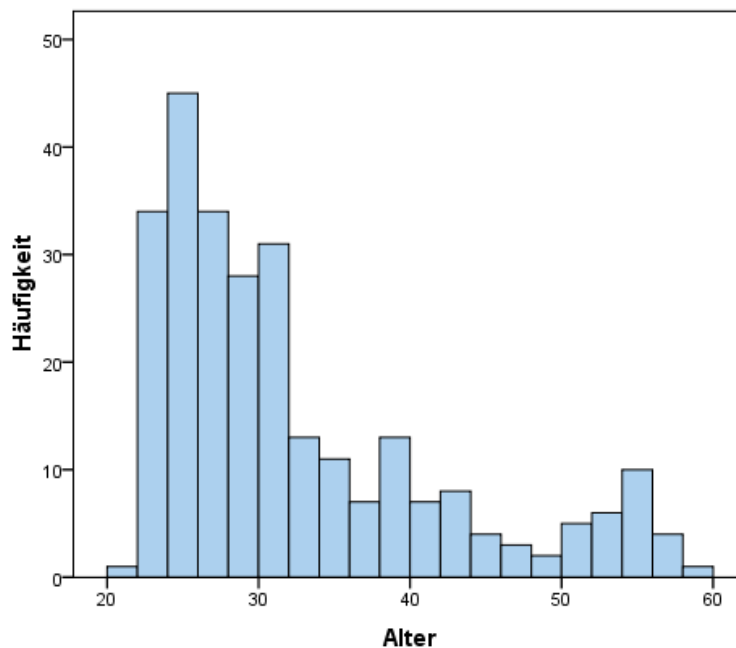


Abb. 11: Graphische Darstellung der Häufigkeit des Alters der Versuchsteilnehmer

Mittels der Deskriptivstatistik wurden folgende weitere soziodemografische Variablen ausgewertet, um eine Stichprobenbeschreibung zu erhalten.

7.3.1 Geschlecht und Alter

Die Stichprobe setzte sich zu 78% aus Frauen und zu 22% aus Männern zusammen. Die Versuchspersonen wiesen ein Durchschnittsalter von 31,9 Jahre (SD=9.4) auf und bei einem Vergleich zwischen Geschlecht und Alter erhalten wir folgende Durchschnittswerte: Frauen: $M_{age}=31.0$ Jahre (SD= 9.0), Männer: $M_{age}=35.1$ Jahre (SD= 9.7).

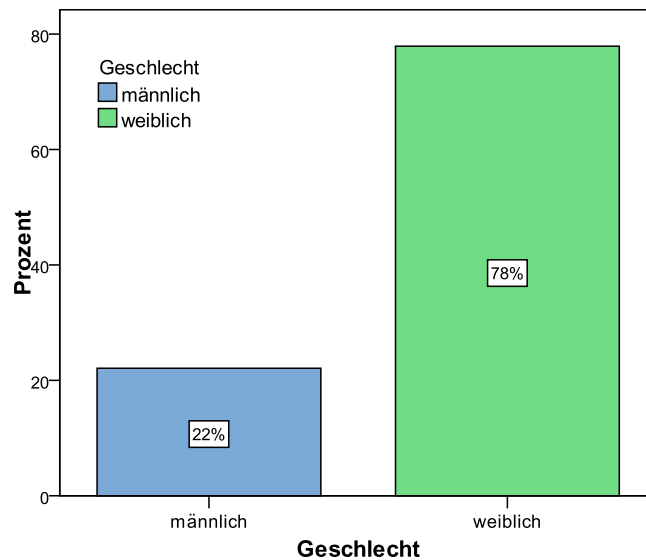


Abb. 12: Graphische Darstellung der Häufigkeit des Geschlechts der Versuchsteilnehmer

7.3.2 Erwerbstätigkeit und Erwerbsdauer

Aufgrund des Ausschlusskriteriums sind alle Versuchspersonen im Datensatz erwerbstätig. Im Detail ergeben sich folgende Wochenarbeitsstunden und Erwerbsjahre pro Mann und Frau.

<i>Erwerbstätigkeit in Wochenstunden</i>		
	Männer	Frauen
unter 20 Stunden	15 %	34 %
20-30 Stunden	14 %	29 %
über 30 Stunden	71 %	37 %

Abb. 13: Tabelle zur Erwerbstätigkeit in Wochenstunden der Versuchsteilnehmer

Erwerbsdauer in Jahren		
	Männer	Frauen
unter 1 Jahr	10 %	11 %
1-5 Jahre	15 %	36 %
über 5 Jahre	75 %	53 %

Abb. 14: Tabelle zur Erwerbsdauer in Jahren der Versuchsteilnehmer

8.1.3 Familienstand und Bildungsgrad

Von den Versuchsteilnehmern leben 202 Personen (75,7%) in einer Partnerschaft oder sind verheiratet und 65 Personen (24,3%) sind Single, ledig, geschieden oder verwitwet. Betrachtet man den Familienstand geschlechtsspezifisch, ergeben sich folgende Häufigkeiten: Frauen leben zu 78,4% in einer Partnerschaft und 21,6% sind Single; dem gegenüber stehen 66,1% Männer, die in einer Beziehung und 33,9%, die alleine leben.

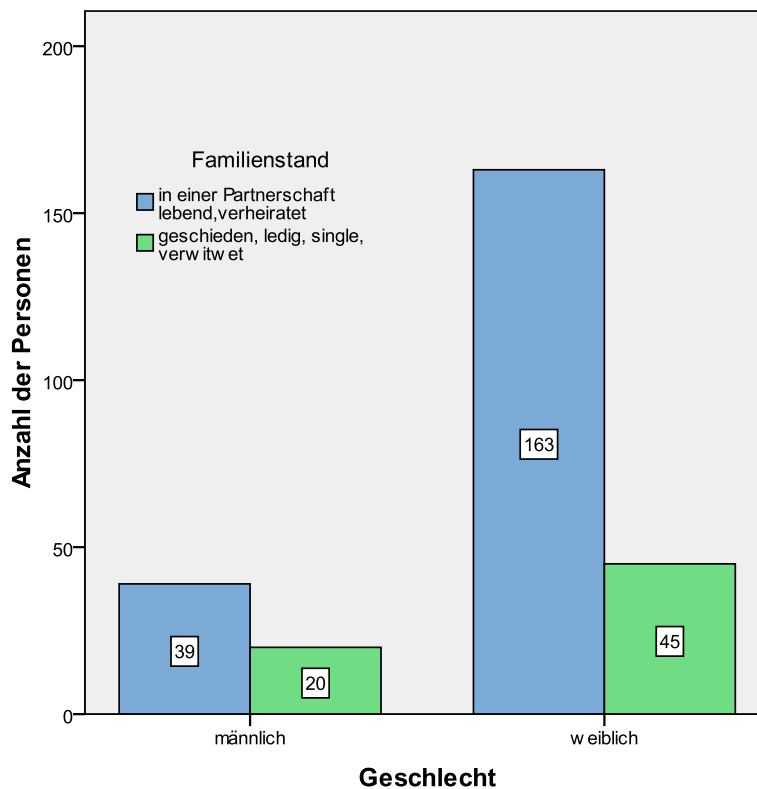


Abb. 15: Graphische Darstellung des Familienstandes der Versuchsteilnehmer

Die Auswertung der Daten zum Ausbildungsgrad der Versuchspersonen ist in der Abb.16 in Häufigkeiten nach Frauen und Männer dargestellt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass unsere Stichprobe überdurchschnittlich gebildet bzw. hoch qualifiziert ist. Die Berechnung des Chi-Quadrat (Korrektur mit exaktem Test nach Fisher) liefert ein signifikantes Ergebnis [$p < .001$], weshalb ein signifikanter Verteilungsunterschied angenommen werden kann und Frauen ein signifikant höheres Bildungsniveau innerhalb der Stichprobe aufweisen (siehe Abb.16).

<i>Höchste abgeschlossene Ausbildung</i>		
	Männer	Frauen
Pflichtschule	0 %	1 %
Lehre	22 %	5 %
Fachschule	15 %	4 %
Matura	39 %	60 %
Universität/Hochschule	24 %	29 %

Abb. 16: *Tabelle zum Bildungsgrad der Versuchsteilnehmer*

8. AUSWERTUNG DER VORBEDINGUNGEN

Die Daten aus der Online-Studie wurden direkt in eine Excel-Datei übertragen und ins SPSS 17.0 importiert. In einem ersten Schritt wurde der Datensatz überprüft und geordnet. Es mussten keine Testpersonen selektiert werden, da der Online-Fragebogen derart programmiert wurde, dass jene Personen, die nicht der Stichprobe entsprachen, entsprechend den Ausschlusskriterien automatisch ausselektiert wurden.

In einem zweiten Schritt wurde der Datensatz für die weitere Auswertung überarbeitet und vorbereitet. Zu Beginn wurde die Vorgabe der Vignetten sortiert und jede Reihenfolgenkombination, die sich aus der zufälligen Vorgabe je Fragebogen ergab, einer Nummer zugeordnet. Somit konnte überprüft werden, dass alle möglichen Reihenfolgen realisiert wurden und jede Vignetten-Variation im Durchschnitt von 11 Versuchspersonen bearbeitet wurde.

8.1 Skala Teamorientierung | BIP

Die Skala Teamorientierung besteht aus teamorientierten und konkurrenzorientierten Fragen.

Nach Umkodierung der Konkurrenzfragen wurde eine Reabilitätsanalyse zur Überprüfung der Konsistenz der Skalen durchgeführt. Bei einem Chronbach's Alpha=.82 kann eine innere Konsistenz angenommen werden sowie, dass die Items das gleiche messen.

Im Anschluss wurden die 6 Items zu einem Mean Score (*msc_bip*) summiert, um einerseits die Trennschärfe der Items und andererseits die Normalverteilung der abhängigen Variable innerhalb der Stichprobe zu überprüfen. Die Ergebnisse zeigen auf, dass alle Items mit einer Trennschärfe von mindestens .42 eine hohe Korrelation mit dem Gesamtergebnis des Tests aufweisen.

Die Stichprobe ist über die 6-stufige Skala hinweg normalverteilt mit einem Mittelwert von $M_{bip}=3,51$ ($SD=.98$).

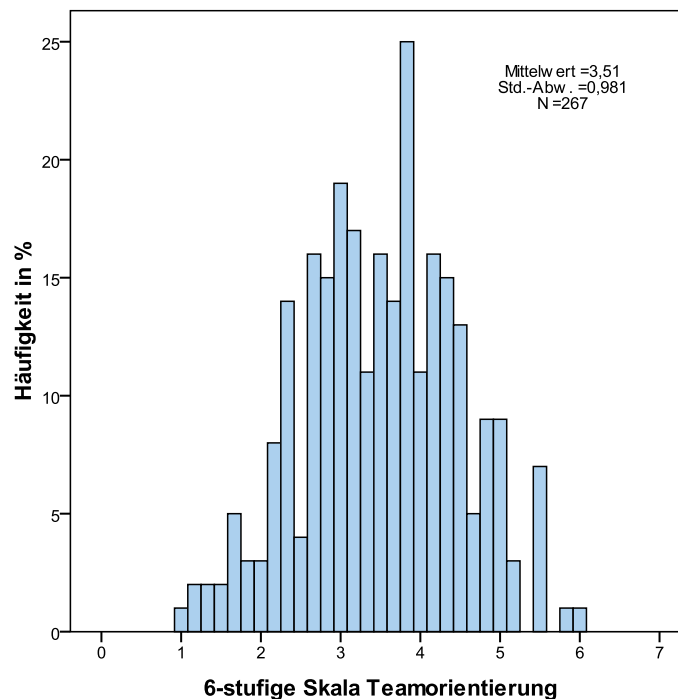


Abb. 17: Histogramm der Ergebnisse aus der Skala Teamorientierung.

Interpretation der Skala Teamorientierung: die Fragen aus der Skala Teamorientierung dienten zur Erhebung der Einstellungen und bevorzugten Verhaltensweisen der Versuchspersonen. Wie bewerten die ProbandInnen Kooperation und Konkurrenz, positiv oder negativ, und tendieren Sie eher zu kooperativen oder kompetitiven Verhaltens. Diese Ergebnisse werden später mit den Ergebnissen der Vignettierung in Bezug gesetzt, um zu überprüfen, ob kooperative bzw. kompetitive Personen unter bestimmten Bedingungen ihr Verhalten ändern oder verstärkt beibehalten. Die Auswertung der Daten zeigt auf, dass die Gesamtstichprobe ein durchschnittliches Ergebnis erzielt hat und somit die meisten Personen weder zu einem stark kooperativen noch zu einem stark kompetitiven Verhalten tendieren, wobei hohe Werte Richtung 6 für hohe Teamfähigkeit stehen und niedrige Werte Richtung 1 für eine niedrige Teamfähigkeit (hohe Konkurrenzbereitschaft).

Die Ergebnisse aus der Skala Teamorientierung werden im Kapitel 10, Hypothesenbasierende Interpretation, ab Seite 80 noch genauer betrachtet.

8.2 Manipulation Check

Die Daten aus den jeweils sechsstufigen Skalen zur Überprüfung der Vignettierung bezüglich der unabhängigen Variablen Führung und Zeitdruck wurden mittels einer *Abhängigen Varianzanalyse mit zwei Innersubjektfaktoren* ausgewertet.

Mit einem Gesamtmittelwert auf einer 6-stufigen Skala beim Faktor Führung von $M_{FS}=3,11$ ($SD=.036$) und einem Gesamtmittelwert beim Faktor Zeitdruck von $M_{ZD}=3,79$ ($SD=.049$) erhalten wir unter Miteinbeziehung der *Tests auf Univariate* in den Faktoren Führung, Zeitdruck und deren Wechselwirkung ein signifikantes Ergebnis. Die Daten erlauben somit die Schlussfolgerung, dass der Manipulation Check erfolgreich war und die Vignettierung als solche erkannt wurde. Weitere Informationen zu den einzelnen Ergebnissen aus dem Manipulation Check finden sich im Kapitel 9, Ergebnisse, ab Seite 65.

8.3 Bewertungs-Check

Die Daten aus den jeweils sechsstufigen Skalen zur Bewertung des Führungsstils und des Ausmaßes an Zeitdruck wurden ebenfalls mittels einer *Abhängigen Varianzanalyse mit zwei Innersubjektfaktoren* ausgewertet.

Mit einem Gesamtmittelwert auf einer 6-stufigen Skala beim Faktor Führung von $M_{FS}=3,2$ ($SD=.037$) und einem Gesamtmittelwert beim Faktor Zeitdruck von $M_{ZD}=3,27$ ($SD=.037$)

erhalten wir unter Miteinbeziehung der *Tests auf Univariate* in den Faktoren Führung, Zeitdruck und deren Wechselwirkung ein signifikantes Ergebnis. Das Ergebnis zeigt auf, dass die Versuchspersonen den Führungsstil sowie das Ausmaß des Zeitdrucks entsprechend den Ausprägungen je Vignette bewertet haben.

Weitere Informationen zu den einzelnen Ergebnissen aus den Bewertungsskalen finden sich im Kapitel 9, Ergebnisse, ab Seite 65.

8.4 Vignetten und Reihenfolgeneffekte

Reabilitätsanalyse

Die vier Vignetten wurden mit jeweils vier Antwortmöglichkeiten gekoppelt, bestehend aus zwei kooperativen und zwei kompetitiven Verhaltensweisen. Zu Beginn der Auswertung wurden die Daten der kompetitiven Antworten umkodiert, um anschließend die Skalierung und Reabilität überprüfen zu können. Dazu wurde pro Vignette eine Reabilitätsanalyse durchgeführt und zwar mit folgenden Ergebnissen: 1) Vignette 1_Fa/Zn: Chronbach's Alpha=.73; 2) Vignette 2_Fa/Zh: Chronbach's Alpha=.76; 3) Vignette 3_Fd/Zn: Chronbach's Alpha=.77; 4) Vignette 4_Fd/Zh: Chronbach's Alpha=.79. Bei explorativen Studien wird ein Chronbach's Alpha von mindestens .70 empfohlen (Börtz & Döring, 2006), weshalb hier davon ausgegangen werden kann, dass alle Items bzw. Vignetten eine ausnehmend gute Messgenauigkeit aufweisen.

Die korrigierte Trennschärfe beträgt bei allen Items mindestens .30, weshalb von einer homogenen Dimension ausgegangen werden kann, alle Items miteinander korrelieren und kein Item ausgeschlossen werden muss.

Bildung von Kurzskalen

Aufgrund der guten Chronbach's Alpha-Werte in allen Items bzw. Aussagen werden folgende Kurzskalen, in weiterer Folge als „*Kooperationsindex*“ bezeichnet, gebildet für:

1) Vignette 1_Fa/Zn=msc_vign1, 2) Vignette 2_Fa/Zh=msc_vign2, 3) Vignette3_Fd/Zn=msc_vign3, 4) Vignette 4_Fd/Zh= msc_vign4. Mittels der Deskriptiv-statistik werden die neu gebildeten Kurzskalen auf ihre Verteilung überprüft. Die Ergebnisse der Daten liefern folgende Mittelwerte: 1) $M_{msc_vign1}=2,93$ (SD=.58), 2) $M_{msc_vign2}=2,9$ (SD=.64), 3) $M_{msc_vign3}=2,94$ (SD=.62), 4) $M_{msc_vign4}=2,75$ (SD=.72). Bei genauerer Betrachtung der Daten

kann man nicht von einer Normalverteilung ausgehen. Aber aufgrund folgender Gegebenheiten kann eine Normalverteilung angenommen werden: 1) hohe Anzahl an Versuchsteilnehmern, 2) die Daten der schiefen Verteilung sind unauffällig, 3) Kontrolle der Histogramme (siehe Abb.18), 4) Gültigkeit des zentralen Grenzwertsatzes (Bortz & Döring, 2006, S. 218).

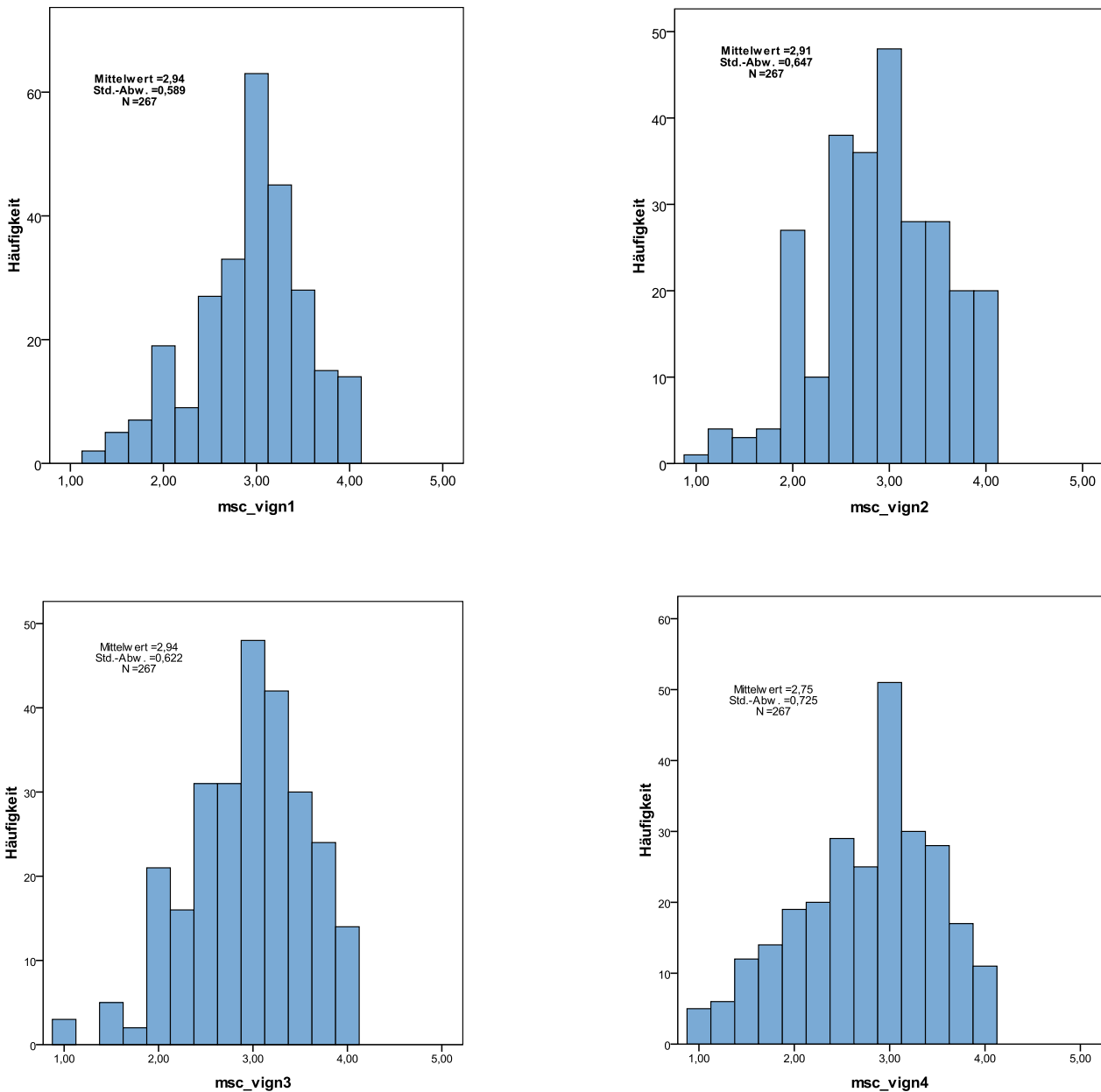


Abb. 18: Histogramme der Ergebnisse der Kurzskalen (m_sc_vign1 bis m_sc_vign4) Reihenfolgeneffekte

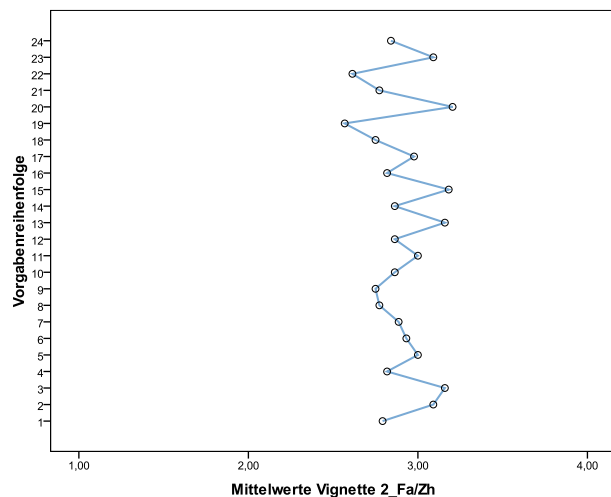
In unserer Studie gibt es 24 mögliche Variationen zur Vorgabe der vier Vignetten (Fa/Zn,

Fa/Zh, Fd/Zn, Fd/Zh) in Form von ABCD, ABDC, ACBD, ACDB usw. Durchschnittlich wurde jede Kombination bzw. Vorgabenreihenfolge von 11-12 Versuchspersonen bearbeitet. Die Erhebung des Reihenfolgeeffekts als Zwischensubjektfaktor dient dazu, um zu überprüfen, ob die vier Antwortmöglichkeiten zu Kooperation und Konkurrenz pro Vignette, in den 24 Gruppen homogen sind oder sich unterscheiden und somit die Reihenfolge einen Einfluss auf das Ergebnis ausübt.

Mittels einer *Einfaktoriellen Multivariaten Varianzanalyse* werden die einzelnen Kooperationsindices untersucht, um zu prüfen, ob sie innerhalb der 24 Gruppen signifikant unterschiedlich sind. Die *Tests der Zwischensubjektfaktoren* liefern folgende Ergebnisse:

- 1) Vignette 1_Fa/Zn: [F(23,243)=1.138, p=.629]
- 2) Vignette 2_Fa/Zh: [F(23,243)=1.501, p=.731]
- 3) Vignette 3_Fd/Zn: [F(23,243)=1.038, p=1.000]
- 4) Vignette 4_Fd/Zh: [F(23,243)=1.243, p=.502]

Aufgrund dieser Werte kann angenommen werden, dass die 24 Bearbeitungsreihenfolgen nicht signifikant unterschiedlich sind, die Homogenität der Varianzen in allen vier Variablen gegeben ist und es daher keine Reihenfolgeeffekte gibt.



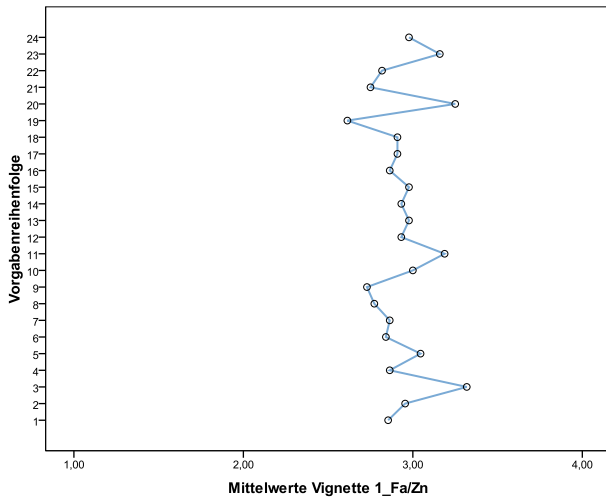
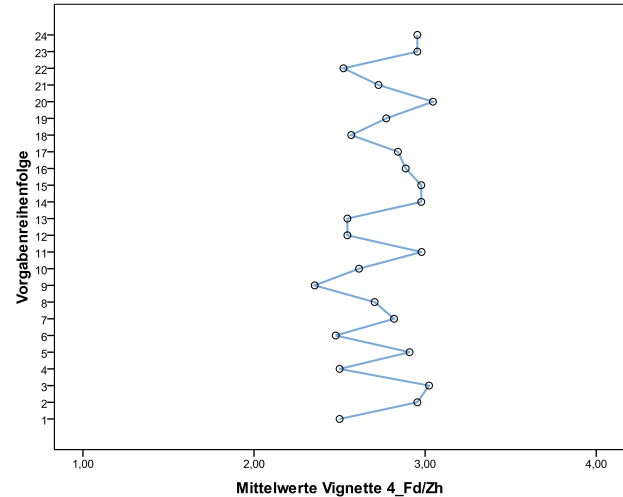
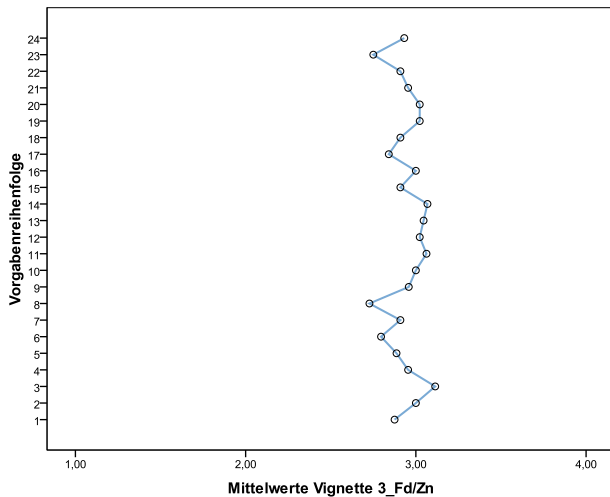


Abb. 19: Grafische Darstellung der Mittelwerte (Reihenfolgeeffekte) für die Vignetten 1 bis 4

9. ERGEBNISSE

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde folgende Methodik angewendet: Zuerst wurden die vier Vignetten mit den



unterschiedlichen Ausprägungen an Führungsstil und Zeitdruck (UV) und ihren vier möglichen Antworten zum kooperativen und kompetitiven Verhalten (AV) einzeln betrachtet und mittels einer *Varianzanalyse Repeated Measurement 2x2 Univariat* ausgewertet. Den vier Antwortmöglichkeiten ist eine 4-stufige Skala zugeordnet (*trifft nicht zu bis trifft voll zu*), aus denen bereits in einem vorhergegangenen Schritt (siehe Seite 62) eine Kurzskala gebildet wurde, die im Folgenden als „*Kooperationsindex*“ definiert ist. Zusätzlich zur Einzelauswertung der vier Vignetten wurden die Vignetten mit der Kurzskala der Antwortitems, ebenfalls mit einer *Varianzanalyse Repeated Measurement 2x2 Univariat*, ausgewertet.

Zur besseren Interpretation der Ergebnisse werden zusätzlich zu den aus den Vignetten gewonnenen Daten auch die Ergebnisse des *Manipulation Check* sowie der *Bewertungsskala*, je Vignette sowie bei der Gesamtauswertung, in der folgenden Präsentation der Ergebnisse angegeben.

Abschließend wurde die Kurzsкала der Vignetten mit den Kovariaten Alter, Geschlecht, Bildung und den Ergebnissen aus der Skala Teamorientierung (Bewertung der Konstrukte Kooperation und Konkurrenz) ausgewertet.

Im Kapitel 10, Hypothesenbasierende Interpretation, werden die Ergebnisse der Einzelauswertung der Vignetten sowie die Ergebnisse der Auswertung über die Kurzsкала mit den Hypothesen in Bezug gesetzt.

9.1 Auswertung der vier Vignetten mit Angaben zum Manipulation Check und zur Bewertungsskala

Die Tests auf Zwischensubjekteffekte zeigen ein signifikantes Ergebnis in allen Vignetten mit folgenden Prüfgrößen: Vignette 1_Fa/Zh [$F(1,266)=6579.55$, $p<.001$, $\eta^2=.961$], Vignette 2_Fa/Zh [$F(1,266)=2085.13$, $p<.001$, $\eta^2=.887$], Vignette 3_Fd/Zn [$F(1,266)=5659.59$, $p<.001$, $\eta^2=.955$] und Vignette 4_Fd/Zh [$F(1,266)=3597.97$, $p<.001$, $\eta^2=.931$].

Die Tests auf Innersubjektfaktoren zeigen für den Faktor Führung einen signifikanten Haupteffekt [$F(1,266)=7.406$, $p<.001$, $\eta^2=.101$] sowie für den Faktor Zeitdruck [$F(1,266)=6.761$, $p<.001$, $\eta^2=.093$]. Die weitere Analyse ergibt eine ebenfalls signifikante Wechselwirkung zwischen den Faktoren Führung und Zeitdruck [$F(1,266)=4.102$, $p=.003$, $\eta^2=.059$]. Bei Betrachtung der Innersubjektkontraste erkennt man zwischen den Faktoren und über alle Vignettenmöglichkeiten hinweg einen linearen Trend. Bei befolgenden Bedingungen ist der lineare Effekt signifikant: beim Faktor Führung in der Vignette 1_Fa/Zn [$F(1,266)=9.737$, $p=.002$, $\eta^2=.035$] und der Vignette 3_Fd/Zn [$F(1,266)=17.124$, $p<.001$, $\eta^2=.060$]; beim Faktor Zeitdruck in der Vignette 1_Fa/Zn [$F(1,266)=8.791$, $p=.003$, $\eta^2=.032$], der Vignette 2_Fa/Zh [$F(1,266)=10.504$, $p=.001$, $\eta^2=.038$] und der Vignette 4

[$F(1,266)=17.800$, $p<.001$, $\eta^2=.063$]. Die Wechselwirkung zeigt sich signifikant in der Vignette 1_Fa/Zn [$F(1,266)=6.095$, $p=.014$, $\eta^2=.022$], der Vignette 2_Fa/Zn [$F(1,266)=11.359$, $p=.001$, $\eta^2=.041$] und der Vignette 4_Fd/Zh [$F(1,266)=4.376$, $p=.037$, $\eta^2=.016$].

Die Daten beruhen auf folgenden Gesamtmittelwerten: Vignette 1 [$M_{ges_vign1}=2.96$ (SD=.036)], Vignette 2 [$M_{ges_vign2}=1.82$ (SD=.040)], Vignette 3 [$M_{ges_vign3}=2.86$ (SD=.038)] und Vignette 4 [$M_{ges_vign4}=2.45$ (SD=.041)].

Grafische Ergebnisdarstellung der Vignette 1_Fa/Zn

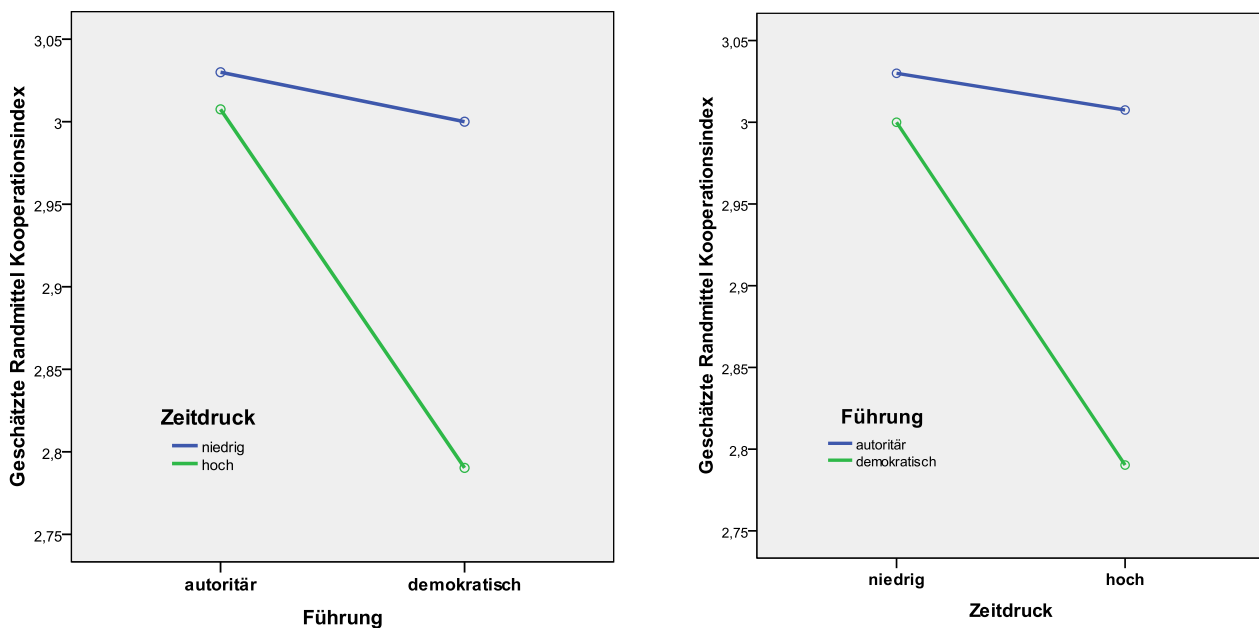


Abb. 20: Interaktionsdiagramm Vignette 1_Fa/Zn

(Zur besseren Veranschaulichung wurde die 6-stufige Skala auf den mittleren Ausschnitt skaliert.)

Der **Manipulation Check** (6-stufige Skala) lieferte bei der *Vignette 1_Fa/Zn* folgende Mittelwerte:

Faktor Führungsstil [$M_{FS_vign1}=1.76$ ($SD=.897$)] wobei 1=autoritär und 6=demokratisch

Faktor Zeitdruck [$M_{ZD_vign1}=3.98$ ($SD=1.352$)] wobei 1=niedrig und 6=hoch

Die **Bewertungsskala** (6-stufige Skala) lieferte bei der *Vignette 1_Fa/Zn* folgende Mittelwerte:

Führungsstil/Stilbewertung [$M_{FS_vign1}=1.91$ ($SD=1.027$)] wobei 1=autoritär und 6=demokratisch

Zeitdruck/Zeitbewertung [$M_{ZD_vign1}=3.67$ ($SD=1.444$)] wobei 1=niedrig und 6=hoch

Grafische Ergebnisdarstellung der Vignette 2_Fa/Zh

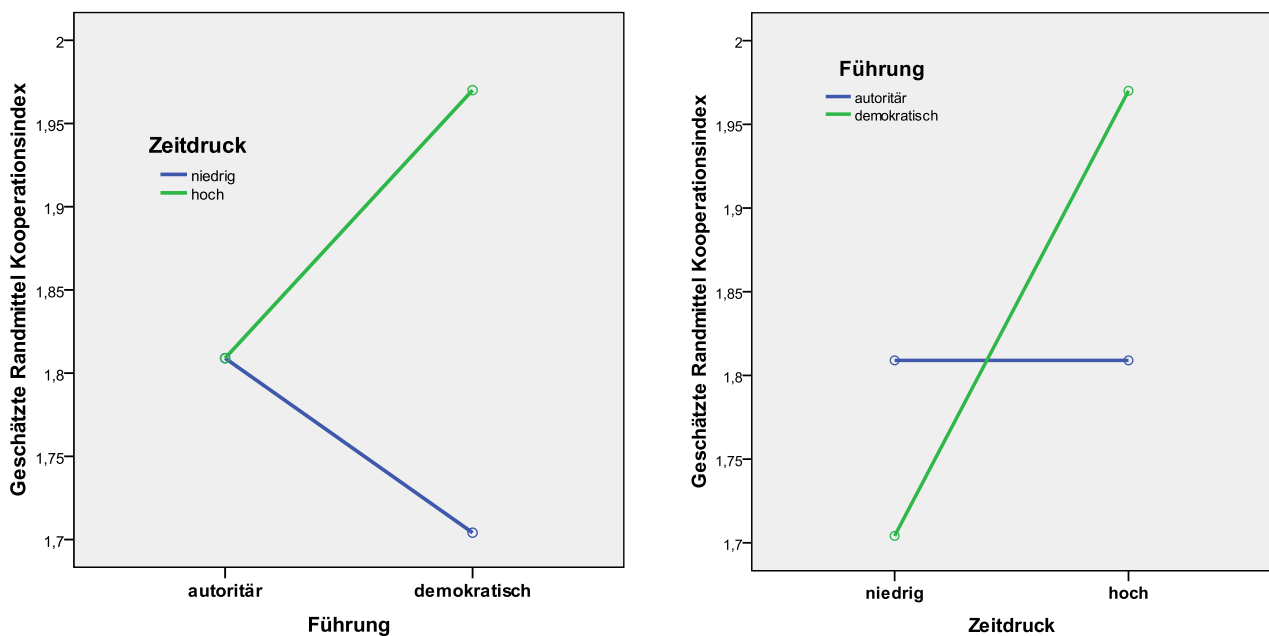


Abb. 21: Interaktionsdiagramm Vignette 2_Fa/Zh

(Zur besseren Veranschaulichung wurde die 6-stufige Skala auf den mittleren Ausschnitt skaliert).

Der **Manipulation Check** (6-stufige Skala) lieferte bei der *Vignette 2_Fa/Zh* folgende Mittelwerte:

Faktor Führungsstil [$M_{FS_vign2}=1.47$ ($SD=.931$)] wobei 1=autoritär und 6=demokratisch

Faktor Zeitdruck [$M_{ZD_vign2}=4.88$ ($SD=1.313$)] wobei 1=niedrig und 6=hoch

Die **Bewertungsskala** (6-stufige Skala) lieferte bei der *Vignette 2_Fa/Zh* folgende Mittelwerte:

Führungsstil/Stilbewertung [$M_{FS_vign2}=1.56$ ($SD=0.896$)] wobei 1=autoritär und 6=demokratisch

Zeitdruck/Zeitbewertung [$M_{ZD_vign2}=2.07$ ($SD=1.047$)] wobei 1=niedrig und 6=hoch

Grafische Darstellung der Vignette 3_Fd/Zn

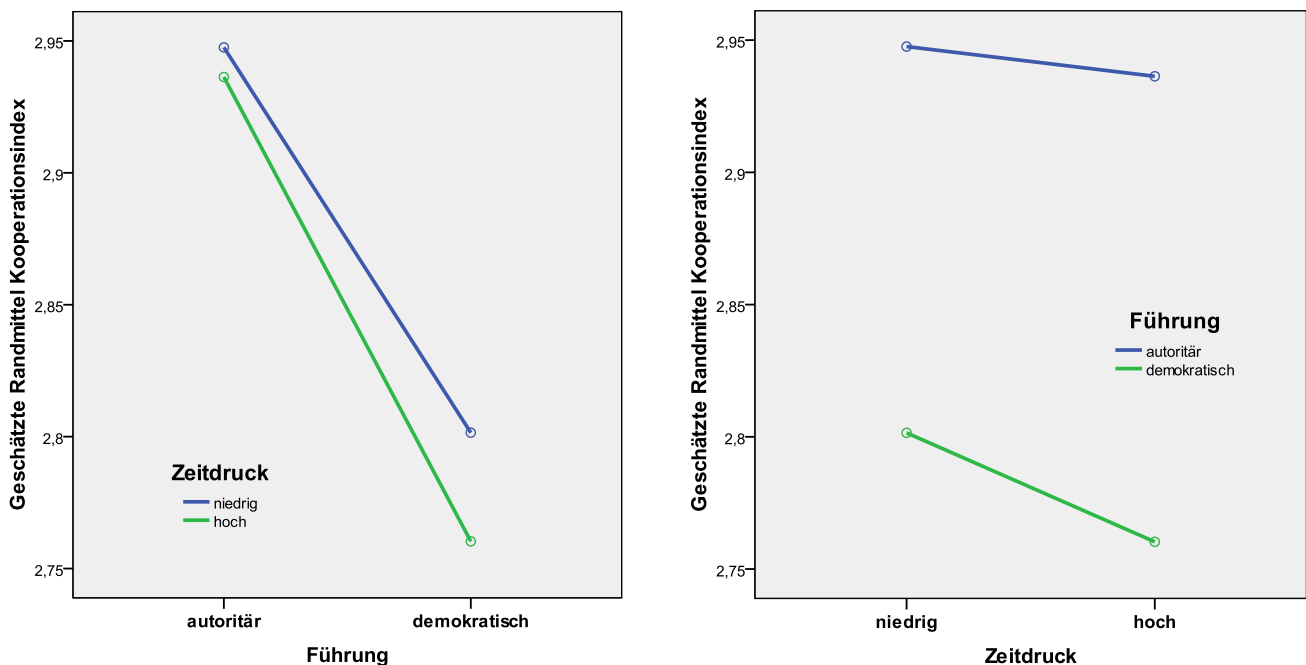


Abb. 22: Interaktionsdiagramm Vignette 3_Fd/Zn

(Zur besseren Veranschaulichung wurde die 6-stufige Skala auf den mittleren Ausschnitt skaliert.)

Der **Manipulation Check** (6-stufigen Skala) lieferte bei der *Vignette 3_Fd/Zn* folgende Mittelwerte:

Faktor Führungsstil [$M_{FS_vign3}=5.04$ ($SD=1.029$)] wobei 1=autoritär und 6=demokratisch

Faktor Zeitdruck [$M_{ZD_vign3}=2.05$ ($SD=1.190$)] wobei 1=niedrig und 6=hoch

Die **Bewertungsskala** (6-stufige Skala) lieferte bei der *Vignette 3_Fd/Zn* folgende Mittelwerte:

Führungsstil/Stilbewertung [$M_{FS_vign3}=5.06$ ($SD=1.027$)] wobei 1=autoritär und 6=demokratisch

Zeitdruck/Zeitbewertung [$M_{ZD_vign3}=5.01$ ($SD=1.245$)] wobei 1=niedrig und 6=hoch

Grafische Darstellung der Vignette 4_Fd/Zh

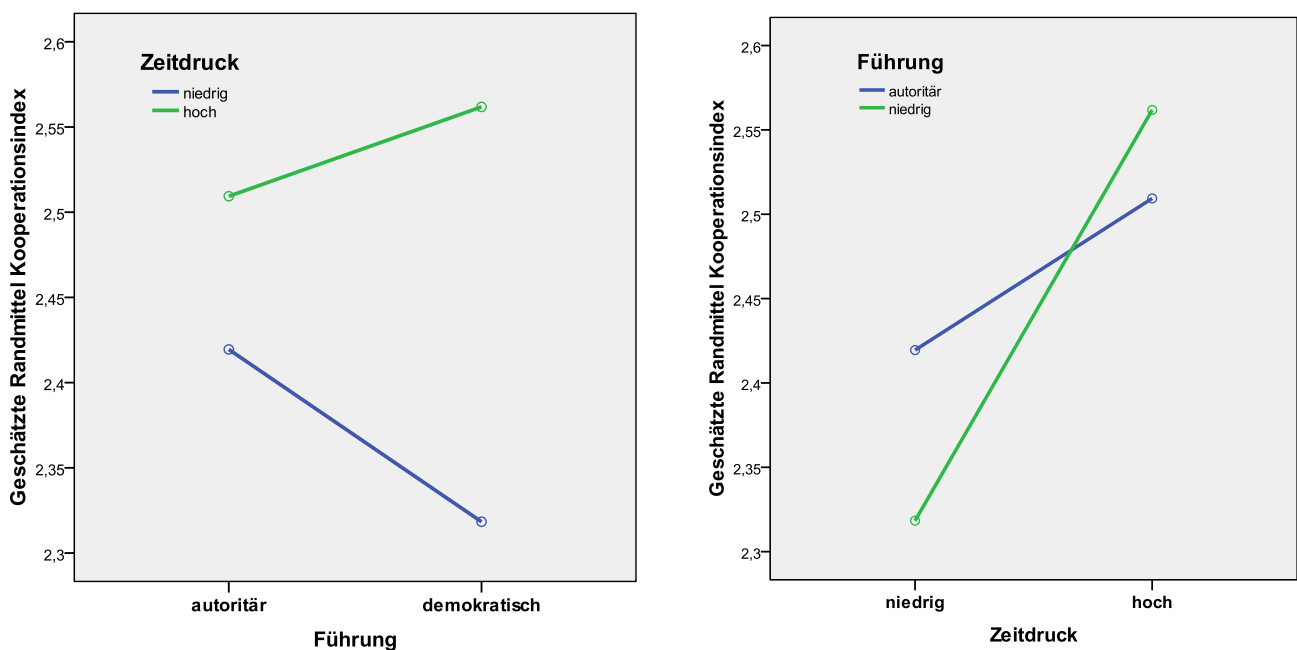


Abb. 23: Interaktionsdiagramm Vignette 4_Fd/Zh

(Zur besseren Veranschaulichung wurde die 6-stufige Skala auf den mittleren Ausschnitt skaliert.)

Der **Manipulation Check** (6-stufige Skala) lieferte bei der *Vignette 4_Fd/Zh* folgende Mittelwerte:

Faktor Führungsstil [$M_{FS_vign4}=4.16$ ($SD=1.326$)] wobei 1=autoritär und 6=demokratisch

Faktor Zeitdruck [$M_{ZD_vign4}=4.25$ ($SD=1.416$)] wobei 1=niedrig und 6=hoch

Die **Bewertungsskala** (6-stufige Skala) lieferte bei der *Vignette 4_Fd/Zh* folgende Mittelwerte:

Führungsstil/Stilbewertung [$M_{FS_vign4}=4.25$ ($SD=1.307$)] wobei 1=autoritär und 6=demokratisch

Zeitdruck/Zeitbewertung [$M_{ZD_vign4}=2.31$ ($SD=1.294$)] wobei 1=niedrig und 6=hoch

Aufgrund der signifikanten Haupteffekte wird in weiterer Folge ein **Post Hoc-Test** zur genaueren Interpretation der Haupteffekte durchgeführt. Ein paarweiser Vergleich zeigt in den Faktoren Führung und Zeitdruck folgende signifikante Mittelwertsunterschiede: der *Faktor Führung* ist in der *Vignette 1_Fa/Zn* mit $p=.002$ signifikant sowie in der *Vignette 3_Fd/Zn* mit $p<.001$. In der *Vignette 2_Fa/Zh* und der *Vignette 4_Fd/Zh* zeigt sich kein signifikanter Mittelwertsunterschied; der *Faktor Zeitdruck* zeigt in der *Vignette 1_Fa/Zn* mit $p=.003$, der *Vignette 2_Fa/Zh* mit $p=.001$ und in der *Vignette 4_Fd/Zh* mit $p<.001$ einen signifikanten Haupteffekt. Die mittlere Differenz ist jeweils auf dem .05-Niveau signifikant.

9.2 Auswertung der Kurzsкала der Vignetten mit Angaben zum Manipulation Check und zur Bewertungsskala

Wie bei der Darstellung der Ergebnisse zu den Vignetten und den Reihenfolgeneffekten auf S. 62 bereits erläutert, wurden bei den Antwortmöglichkeiten aus den 4 Items pro Vignette Kurzsкаlen gebildet. Aus methodischer Überlegung werden auch die einzelnen Kurzsкаlen (msc_vign1 bis msc_vign4) mittels *Varianzanalyse mit Repeated Measurement 2x2 Univariat* ausgewertet. Der Faktor Führung (in zwei Stufen) und der Faktor Zeitdruck (in zwei Stufen) bilden dabei die Innersubjektfaktoren.

Die Tests der Zwischensubjektfaktoren sind mit der Prüfgröße [$F(1,266)=8645.08$, $p<.001$, $\eta^2=.970$] signifikant.

Die Analyse der Tests auf Innersubjekteffekte zeigen im Faktor Führung einen signifikanten Effekt [$F(1,266)=5.824$, $p=.016$, $\eta^2=.021$], im Faktor Zeitdruck einen signifikanten Haupteffekt [$F(1,266)=15.528$, $p<.001$, $\eta^2=.055$] sowie eine signifikante Wechselwirkung [$F(1,266)=8.434$, $p=.004$, $\eta^2=.031$]. Die Tests auf Innersubjektkontraste zeigen in allen Bedingungen einen signifikant linearen Trend.

Die Daten beruhen auf einem Gesamtmittelwert von [$M_{ges_ks}=4.25$ (SD=1.416)]. Die Mittelwerte der einzelnen Ausprägungen der unabhängigen Variablen Führungsstil und Zeitdruck, sowie deren Interaktion, stellen sich über die Kurzsкала hinweg wie folgt dar:

Führungsstil autoritär [$M_{FS_aut}=2.92$ (SD=.034)]

Führungsstil demokratisch [$M_{FS_dem}=2.85$ (SD=.035)]

Zeitdruck niedrig [$M_{ZD_niedrig}=2.94$ (SD=.032)]

Zeitdruck hoch [$M_{ZD_hoch}=2.83$ (SD=.036)]

Führungsstil autoritär x Zeitdruck niedrig [$M_{Fa_Zn}=2.93$ (SD=.036)]

Führungsstil demokratisch x Zeitdruck niedrig [$M_{Fd_Zn}=2.95$ (SD=.038)]

Führungsstil autoritär x Zeitdruck hoch [$M_{Fa_Zh}=2.90$ (SD=.040)]

Führungsstil demokratisch x Zeitdruck hoch [$M_{Fd_Zh}=2.76$ (SD=.044)]

Aufgrund der signifikanten Ergebnisse wird ein **Post-Hoc-Test** zur weiteren Analyse der Daten durchgeführt. Ein paarweiser Vergleich zeigt eine signifikante Mittelwertsdifferenz im Faktor Führung [$p=.016$] und im Faktor Zeitdruck [$p<.001$]. Die mittlere Differenz ist jeweils auf dem .05-Niveau signifikant.

Grafische Darstellung der Kurzsкала (msc_vign1 bis msc_vign4)

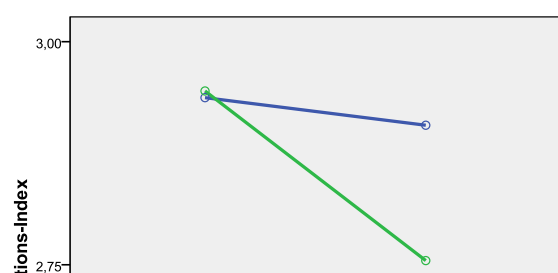
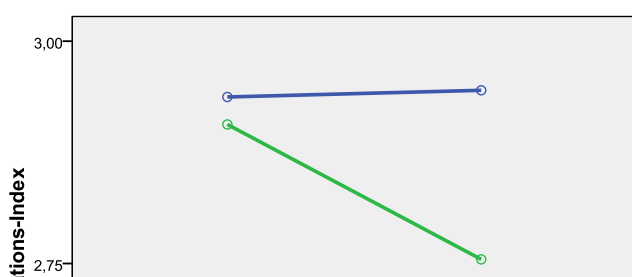


Abb. 24: Interaktionsdiagramm Kurzskala (*msc_vign1* bis *msc_vign4*)

(Zur besseren Veranschaulichung wurde die 6-stufige Skala auf den mittleren Ausschnitt skaliert.)

9.3 Manipulation Check

Die Daten aus dem Manipulation Check (6-stufige Skala) wurden mit einer *Abhängigen Varianzanalyse mit 2 Innersubjektfaktoren* ausgewertet. Der Gesamtmittelwert des Manipulation Check beträgt für die Variable Führung bei [$MMP_{ges_FS}=3.11$ ($SD=.036$)] und für die Variable Zeitdruck bei [$MM_{ges_ZD}=3.79$ ($SD=.049$)].

Die Tests der Zwischensubjekteffekte zeigen einen signifikanten Haupteffekt für den Faktor Führung [$F(1,266)=7384.17$, $p<.001$, $\eta^2=.965$] sowie für den Faktor Zeitdruck [$F(1,266)=5892.24$, $p<.001$, $\eta^2=.957$].

Die Tests auf Innersubjekteffekte sind für den Faktor Führung [$F(1,266)=739.77$, $p<.001$, $\eta^2=.848$], den Faktor Zeitdruck [$F(1,266)=222.19$, $p<.001$, $\eta^2=.626$] und die Wechselwirkung [$F(1,266)=56.819$, $p<.001$, $\eta^2=.300$] signifikant. Die Tests auf Innersubjektfaktoren zeigen einen signifikanten linearen Kontrast.

9.4 Bewertungsskala (Skala Teamorientierung/BIP)

Die Daten aus der Bewertungsskala (6-stufige Skala) wurden mit einer *Abhängigen Varianzanalyse mit 2 Innersubjektfaktoren* ausgewertet. Der Gesamtmittelwert der Bewertungsskala beträgt für die Variable Führung [$M_{BW_{ges_FS}}=3.2$ (SD=.037)] und für die Variable Zeitdruck [$M_{BW_{ges_ZD}}=3.27$ (SD=.037)].

Die Tests der Zwischensubjekteffekte zeigen einen signifikanten Haupteffekt für den Faktor Führung [$F(1,266)=7357.0$, $p<.001$, $\eta^2=.965$] sowie für den Faktor Zeitdruck [$F(1,266)=7633.00$, $p<.001$, $\eta^2=.966$].

Die Tests auf Innersubjekteffekte sind für den Faktor Führung [$F(1,266)=716.547$, $p<.001$, $\eta^2=.844$], den Faktor Zeitdruck [$F(1,266)=273.18$, $p<.001$, $\eta^2=.673$] und die Wechselwirkung [$F(1,266)=32.775$, $p<.001$, $\eta^2=.198$] signifikant. Die Tests auf Innersubjektfaktoren zeigen einen signifikanten linearen Kontrast.

10. HYPOTHESENBASIERENDE INTERPRETATION

10.1 Hypothese 1 | Hypothese 2

Hypothese (1): Es besteht ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe in Abhängigkeit davon, ob der Führungsstil autoritär oder demokratisch ist.

Hypothese (2): Es besteht ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe in Abhängigkeit der Interaktion von Führungsstil und Zeitdruck.

Die Ergebnisse der Einzelauswertung der Vignetten zeigen einen signifikanten Haupteffekt für den Faktor Führung in der Vignette 1_ Fa/Zn und in der Vignette 3_Fd/Zn. Der Post-Hoc-Test bestätigt diese Signifikanz und den Haupteffekt des Faktors Führung. Betrachtet man die Kontraste, zeigt sich in beiden Vignetten ein starker Kontrast.

Das Interaktionsdiagramm zeigt für die *Vignette 1_Fa/Zn* eine ordinale Wechselwirkung, weshalb der Haupteffekt Führung isoliert interpretiert werden kann. Die Linien zeigen eine hohe Kooperationsbereitschaft beim autoritären Führungsstil und ein niedriges Kooperationsverhalten beim demokratischen Führungsstil. Die Interpretation der Interaktion zeigt, dass ein autoritärer Führungsstil und ein hoher Zeitdruck zu einer hohen Kooperationsbereitschaft führen, ein demokratischer Führungsstil und ein hoher Zeitdruck jedoch zu einer niedrigen Kooperation. Ein niedriger Zeitdruck führt sowohl beim autoritären Führungsstil als auch beim demokratischen Führungsverhalten zu einer hohen Kooperationsbereitschaft.

Die Wechselwirkung in der *Vignette 3_Fd/Zn* zeigt annähernd parallele Linien, weshalb keine Interaktion angenommen werden kann. Die Daten aus der Kontrasttabelle für die *Vignette 3_Fd/Zn* sind ebenfalls nicht signifikant und bestätigen die Annahme, dass keine Interaktion vorliegt. Die geschätzten Randmittel zeigen jedoch, dass ein autoritärer Führungsstil zu einem kooperativen Verhalten beiträgt und der demokratische Führungsstil zu einer verringerten Kooperationsbereitschaft.

Unabhängig von den signifikanten Haupteffekten des Faktors Führung und dessen Interaktionseffekten in den *Vignetten 1_Fa/Zn* und *3_Fd/Zn* ergeben die Daten einen zusätzlichen signifikanten Interaktionseffekt in der *Vignette 2_Fa/Zn* und in der *Vignette 4_Fd/Zh*.

Interpretiert man das Interaktionsdiagramm für die *Vignette 2_Fa/Zn*, zeigt sich eine disordinale Wechselwirkung, weshalb kein Haupteffekt isoliert betrachtet werden kann. Die Wechselwirkung zeigt, dass der autoritäre Führungsstil bei einem niedrigen und bei einem hohen Zeitdruck nur zu einem durchschnittlichen Kooperationsverhalten beiträgt, der demokratische Führungsstil gemeinsam mit einem hohen Zeitdruck jedoch zu einer erhöhten Kooperationsbereitschaft führt.

Das Interaktionsdiagramm für die *Vignette 4_Fd/Zh* zeigt eine hybride Interaktion und lässt somit nur die Interpretation des Haupteffekts Zeitdrucks zu. Dieser zeigt bei einem hohen Zeitdruck eine erhöhte Kooperationsbereitschaft. Die Wechselwirkung ergibt, dass hoher Zeitdruck und autoritäres Verhalten zu Kooperation führen, jedoch ein demokratischer Führungsstil mit der Bedingung hoher Zeitdruck die Kooperationsbereitschaft noch zusätzlich

verstärken. Ein niedriger Zeitdruck führt beim autoritären Führungsstil zu mehr Kooperation als bei einem demokratischen Führungsstil.

Der *Manipulation Check* zeigt für die Vignette 1_Fa/Zn, dass der Führungsstil als autoritär wahrgenommen wurde und für die Vignette 3_Fd/Zn, dass das Führungsverhalten als demokratisch beurteilt wurde, was unsere Ergebnisse untermauert. In beiden Fällen beruht die Signifikanz auf einer starken Effektgröße.

Den Ergebnissen aus der *Bewertungsskala* folgend wird der Führungsstil in der Vignette 1_Fa/Zn als autoritär bewertet und in der Vignette 3_Fd/Zn als demokratisch. Diese Bewertungen unterstützen ebenfalls unsere ausgewerteten Daten der Varianzanalyse.

Zur weiteren Analyse und Überprüfung unserer Hypothese betrachten wir in weiterer Folge die Auswertung der Vignetten mittels Kurzskalen. Die Ergebnisse zeigen ebenfalls einen signifikanten Haupteffekt für den Faktor Führung mit einer mittleren Effektstärke und für den Faktor Zeitdruck mit einer hohen Effektstärke. Der Post-Hoc-Test bestätigt diese signifikanten Haupteffekte. Bei Betrachtung der Interaktion zeigt sich eine hybride Wechselwirkung, weshalb nur der Haupteffekt Zeitdruck, in dessen Diagramm sich die Linien nicht kreuzen, zu interpretieren ist. Dieser zeigt eine erhöhte Kooperation in beiden Bedingungen, also bei einem niedrigen und einem hohen Zeitdruck. Die Prüfgröße zeigt einen signifikanten Haupteffekt für den Faktor Führung, der aber mit Vorsicht zu interpretieren ist, da die hybride Wechselwirkung diesen relativiert und einen Einfluss auf den Faktor Führung ausübt, sodass die Auswirkungen des Führungsstils erst in der Interaktion signifikant sind.

Demzufolge zeigt die Wechselwirkung, dass ein autoritärer Führungsstil - gepaart mit einem niedrigen oder einem hohen Zeitdruck - zu einem kooperativen Verhalten führt. Der demokratische Führungsstil führt bei einem niedrigen Zeitdruck zu einer höheren Kooperation als in der Bedingung Zeitdruck hoch. Die geschätzten Randmittel für den Faktor Führung zeigen trotz des Einflusses der Interaktion, dass ein autoritärer Führungsstil zu vermehrter Kooperation führt.

Der *Manipulation Check* zeigt für beide Faktoren und die Interaktion ebenfalls signifikante Ergebnisse und bestätigt unsere Annahmen sowie die Tatsache, dass die Vignettierung und der Führungsstil als autoritär bzw. demokratisch von den Versuchspersonen erkannt wurden.

Die *Bewertungsskala* entspricht den Ergebnissen aus der Einzelauswertung der Vignetten und zeigt signifikante Ergebnisse für beide Faktoren und deren Interaktion. Die Daten lassen den Schluss zu, dass die Versuchspersonen die Führungsstile deren Ausprägungen entsprechend bewertet haben.

Den gewonnenen Daten zufolge können die ursprünglichen Hypothesen bestätigt werden, zeigt sich doch im allgemeinen ein wesentlicher Unterschied in der Kooperationsbereitschaft abhängig vom Führungsstil sowie in der Interaktion mit dem Faktor Zeitdruck. Betrachtet man die signifikanten Haupteffekte des Faktors Führung, zeigt sich, dass ein autoritärer Führungsstil zu einer höheren Kooperationsbereitschaft führt. Die Interaktion der Kurzsкала zeigt, dass ein autoritärer Führungsstil bei einem niedrigen und bei einem hohen Zeitdruck zu Kooperation führt. Ein demokratischer Führungsstil - gepaart mit einem niedrigen Zeitdruck - erhöht die Kooperationsbereitschaft mehr als unter einem hohen Zeitdruck.

10.2 Hypothese 3

Hypothese (3): Es gibt Unterschiede im Verhalten innerhalb der Stichprobe in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz in Abhängigkeit von *Führungsstil und Alter*.

Die Kovariate Alter wurde mittels einer *Zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung (Ancova)* berechnet und ergibt für die Tests auf Zwischensubjekteffekte mit der Prüfgröße $[F(1,265)=.303, p=.583, \eta^2=.001]$ keinen signifikanten Effekt. Dieses Ergebnis lässt annehmen, dass das Alter als Kovariate keinen konfundierenden Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft aufweist und die Hypothese nicht bestätigt werden kann. Aufgrund dessen werden die Ergebnisse hier nicht weiter behandelt.

Grafische Darstellung der Ergebnisse mit der Kovariate Alter

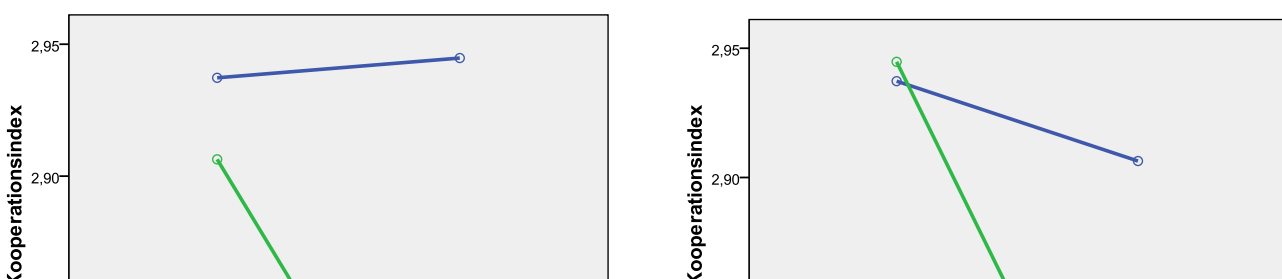


Abb. 25: Interaktionsdiagramm mit der Kovariate Alter

(Zur besseren Veranschaulichung wurde die 6-stufige Skala auf den mittleren Ausschnitt skaliert.)

10.3 Hypothese 4

Hypothese (4): Es gibt Unterschiede im Verhalten innerhalb der Stichprobe in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz in Abhängigkeit von *Führungsstil und Geschlecht*.

Die Kovariate Geschlecht wurde mittels *einer Zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung (Ancova)* berechnet und ergibt für die Tests auf Zwischensubjekteffekte mit der Prüfgröße $[F(1,265)=.480, p=.489, \eta^2=.002]$ keinen signifikanten Effekt. Dieses Ergebnis lässt annehmen, dass das Geschlecht als Kovariate keinen konfundierenden Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft aufweist und die Hypothese nicht bestätigt werden kann. Aufgrund dessen werden die Ergebnisse hier nicht weiter behandelt.

Es sei jedoch zu erwähnen, dass sich die Haupteffekte verändert haben, was auf einer schiefen Stichprobenverteilung (78% weiblich und 22% männlich) beruhen kann.

Grafische Darstellung der Ergebnisse mit der Kovariate Geschlecht

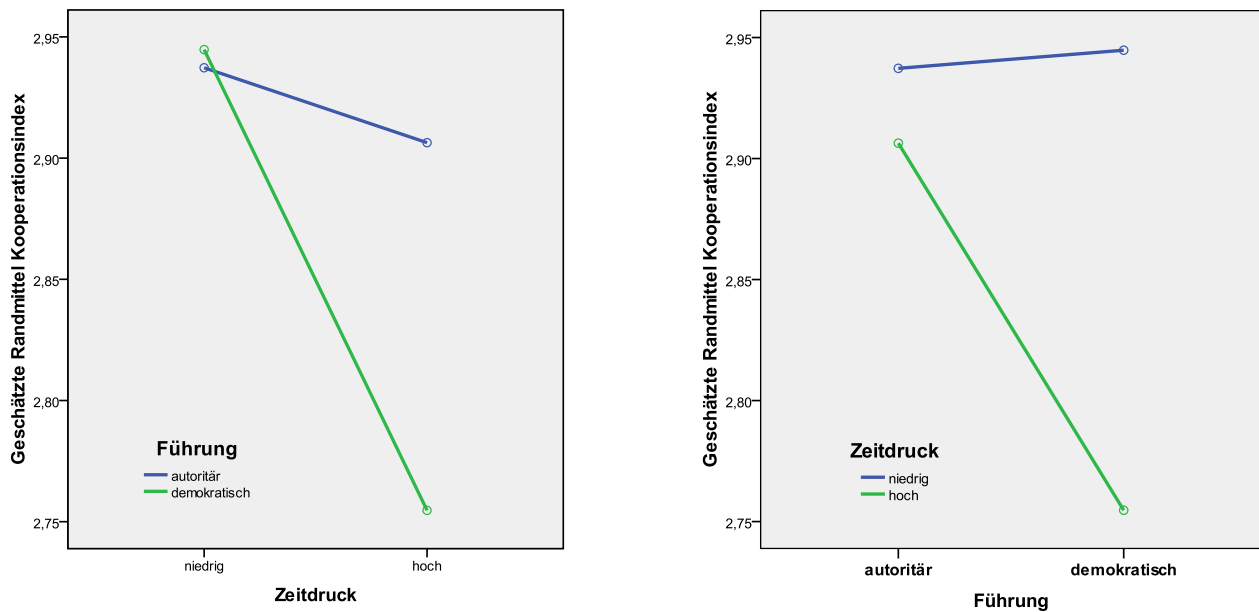


Abb. 26: Interaktionsdiagramm mit der Kovariate Geschlecht

(Zur besseren Veranschaulichung wurde die 6-stufige Skala auf den mittleren Ausschnitt skaliert.)

10.4 Hypothese 5

Hypothese (5): Es gibt Unterschiede im Verhalten innerhalb der Stichprobe in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz in Abhängigkeit von *Führungsstil und Bildungsgrad*.

Die Skalen der Variable Bildung wurden zu einer dichotomen Variablen (D002) zusammengefasst, indem willkürlich die Skalen Matura und FH/Universität in einen hohen Bildungsgrad zusammengefasst und die Skalen Pflichtschule, Lehre und Fachschule zu einem niedrigen Bildungsgrad subsummiert wurden. Anschließend wurde die Kovariate Bildungsgrad mittels einer *Zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung (Ancova)* berechnet und zeigt für die Tests auf Zwischensubjekteffekte mit der Prüfgröße $[F(1,265)=.200, p=.655, \eta^2=.001]$ keinen signifikanten Effekt. Dieses Ergebnis lässt annehmen, dass der Bildungsgrad als Kovariate keinen konfundierenden Einfluss auf die

Kooperationsbereitschaft aufweist und die Hypothese nicht bestätigt werden kann. Aufgrund dessen werden die Ergebnisse hier nicht weiter behandelt.

Es sei jedoch zu erwähnen, dass sich die Haupteffekte verändert haben, was auf einer schiefen Stichprobenverteilung (17% in der niedrigen Bildungsgruppe und 83% in der hohen Bildungsgruppe) beruhen kann.

Grafische Darstellung der Ergebnisse mit der Kovariate Bildung

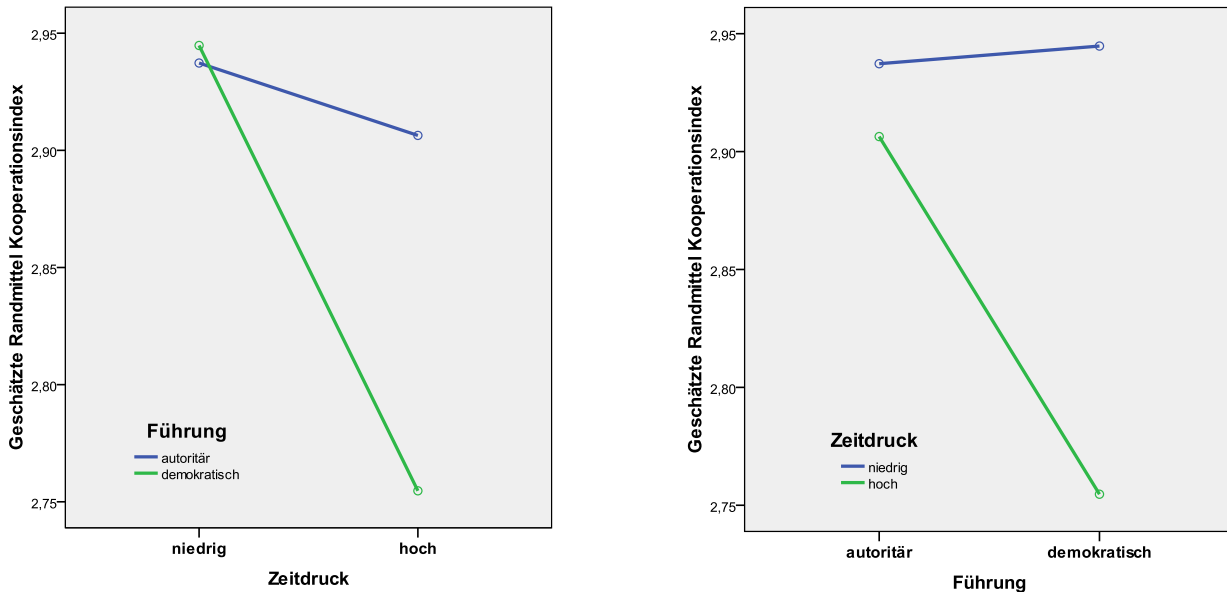


Abb. 27: Interaktionsdiagramm mit der Kovariate Bildung

(Zur besseren Veranschaulichung wurde die 6-stufige Skala auf den mittleren Ausschnitt skaliert.)

10.5 Hypothese 6

Hypothese (6): Es gibt Unterschiede im Verhalten innerhalb der Stichprobe in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz in Abhängigkeit von *Führungsstil* und der *Einstellung/Bewertung* von Kooperation und Konkurrenz.

Aus methodischer Überlegung wurde zuerst eine *Produkt-Moment-Korrelation Bivariat* gerechnet, um zu überprüfen, ob die Versuchspersonen, die bei der Skala Teamorientierung die Kooperation positiv bewertet haben, auch bei den Vignetten zu einem kooperativen Verhalten tendierten. Dazu wurde die Kurzskala *Mean_Score_BIP* mit den Kurzskalen der Vignetten ausgewertet, wodurch wir folgende Korrelationen zwischen der Skala Teamorientierung und den Vignetten erhalten: Vignette 1_Fa/Zn [$r=.498$], Vignette 2_Fa/Zh

[$r=.434$], Vignette 3_Fd/Zn [$r=.540$] und Vignette 4_Fd/Zh [$r=.486$]. Die Korrelationen sind dabei auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. Die Analyse der Korrelationen zeigt, dass Personen, die entsprechend der Skala Teamorientierung zu kooperativem Verhalten neigen, am ehesten mit der in Vignette 3 realisierten Bedingung (Führung demokratisch und Zeitdruck niedrig) korrelieren und in dieser Situation am ehesten kooperativ handeln.

Anschließend wurde die Skala Teamorientierung/BIP als Kovariate betrachtet und mittels einer *Zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung (Ancova)* berechnet. Die Tests auf Zwischensubjekteffekte zeigen mit der Prüfgröße [$F(1,265)=167,68$, $p<.001$, $\eta_{p2}=.388$] einen signifikanten Effekt. Daraus lässt sich schließen, dass die Skala Teamorientierung - und folglich die Bewertung von Kooperation und Konkurrenz - einen Einfluss auf die abhängige Variable ausüben. Die Tests der Innersubjekteffekte zeigen im Detail, dass der Faktor Führungsstil nach Zugabe der Kovariate BIP nach wie vor signifikant ist [$F(1,265)=6.215$, $p=.013$, $\eta_{p2}=.023$], eine Wechselwirkung zwischen dem Faktor Führung und dem *Mean_Score_BIP* jedoch nicht gezeigt werden kann [$F(1,265)=3.653$, $p=.057$, $\eta_{p2}=.014$]. Demzufolge hat der Führungsstil einen Einfluss darauf, ob sich ein generell kooperativ eingestellter Mensch in einer bestimmten Situation kooperativ verhält oder nicht.

Die Tests auf Innersubjekteffekte liefern für den Faktor Zeitdruck kein signifikantes Ergebnis [$F(1,265)=1.265$, $p=.262$, $\eta_{p2}=.005$]. Der Effekt aus der Berechnung der einfachen Varianzanalyse ohne Kovariate ist nun nach Zugabe der Kovariate BIP verschwunden. Ebenso ist die Wechselwirkung zwischen Zeitdruck und *Mean_Score_BIP* nicht signifikant [$F(1,265)=.005$, $p=.944$, $\eta_{p2}=.000$]. Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass bei Personen, die generell kooperativ handeln, die situativen Faktoren hinsichtlich der Kooperationsbereitschaft nicht relevant sind. Unabhängig davon, ob ein Zeitdruck vorherrscht oder nicht, die Versuchspersonen werden kooperativ agieren.

Hinsichtlich der Interaktion zwischen dem Führungsstil und dem Zeitdruck zeigt sich unter der Berücksichtigung der Kovariate BIP in den Tests auf Innersubjektfaktoren keine signifikante Wechselwirkung [$F(1,265)=1.658$, $p=.199$, $\eta_{p2}=.006$]. Zusammengefasst bewirken der Führungsstil und der Zeitdruck unter Berücksichtigung der Kovariate BIP keinen überadditiven Effekt auf die Kooperationsbereitschaft.

Ebenso ergeben die Tests auf Innersubjekteffekte für die Interaktion Führungsstil, Zeitdruck und BIP keine signifikanten Ergebnisse [$F(1,265)=.278$, $p=.598$, $\eta_{p2}=.001$].

Entsprechend den Ergebnissen üben sowohl der Führungsstil als auch die Bewertung von Kooperation und Konkurrenz einen Einfluss auf die abhängige Variable Kooperationsbereitschaft aus, weshalb die Hypothese bestätigt werden kann.

Grafische Darstellung der Ergebnisse mit der Kovariate Teamorientierung/BIP

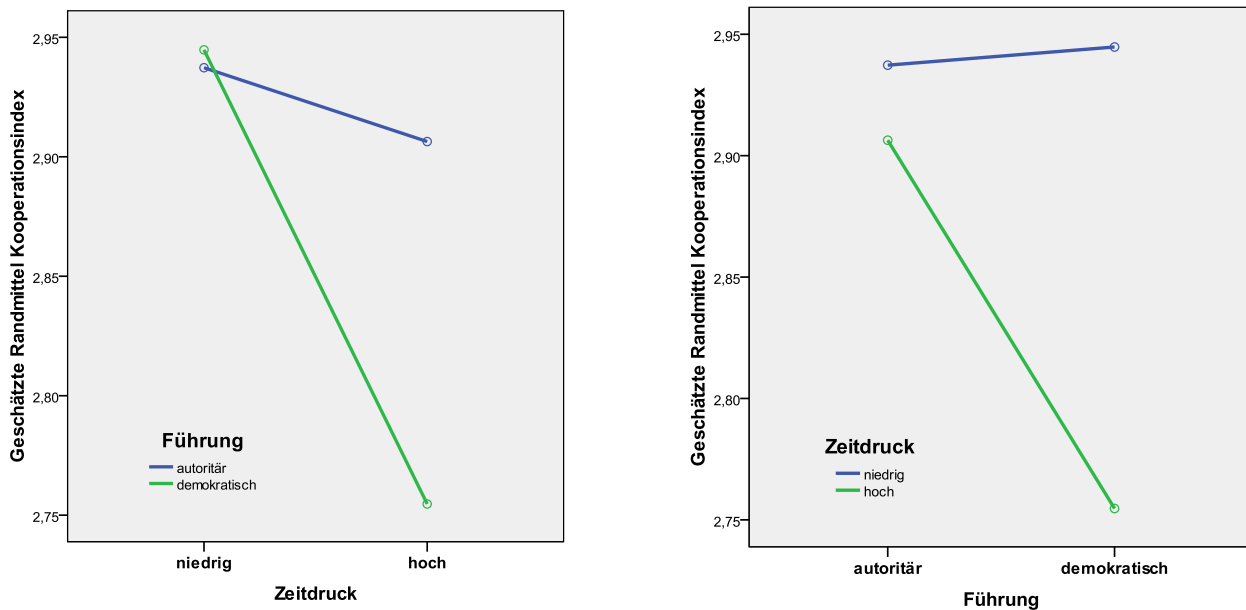


Abb. 28: Interaktionsdiagramm mit der Kovariate Skala Teamorientierung/BIP

(Zur besseren Veranschaulichung wurde die 6-stufige Skala auf den mittleren Ausschnitt skaliert.)

10.6 Zusammenfassung

Die Studie konnte aufzeigen, dass ein autoritärer Führungsstil zu einer erhöhten Kooperationsbereitschaft beiträgt, und dieser Effekt in der Interaktion mit dem Faktor Zeitdruck noch verstärkt wird. Zudem zeigen die gewonnenen Daten, dass ein demokratischer Führungsstil – gepaart mit einem niedrigen Zeitdruck – das kooperative Verhalten in der Gruppe stärker fördert als unter einem hohen Zeitdruck. Die Kovariaten Alter, Geschlecht und Bildungsgrad zeigten keine signifikanten Ergebnisse, weshalb angenommen werden kann, dass diese Kovariaten keinen konfundierenden Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft aufweisen. Die Ergebnisse aus der Skala Teamorientierung zeigen auf, dass die Bewertung der beiden Konstrukte Kooperation und Konkurrenz Einfluss auf das kooperative bzw. kompetitive Verhalten ausüben. Der Führungsstil hat Auswirkungen darauf, ob ein generell

kooperativer Mensch in einer bestimmten Situation kooperativ agiert; beim Faktor Zeitdruck sind die situativen Faktoren weniger relevant – Menschen, die generell kooperativ handeln, tun dies auch unabhängig davon, ob ein Zeitdruck vorhanden ist oder nicht.

11. DISKUSSION

Wie schon einst Henry Ford sagte: *„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg“* (amerikanischer Industrieller, 1863-1947). Doch scheinbar ist es heute nicht einmal mehr so einfach zusammenzukommen, geschweige denn zusammenzuarbeiten. Die Welt ist geprägt von der Vorstellung, dass nur derjenige erfolgreich sein kann, der an sich denkt, seine persönlichen Ziele verfolgt und egoistisches Handeln befürwortet und verinnerlicht hat. Oder wird der Menschheit damit unrecht getan? Sind wir eine konkurrenzorientierte Gesellschaft oder wissen wir die Vorzüge der

Gemeinschaft und der Kooperation zu schätzen, aber auch zu nutzen? Über die Jahrhunderte hinweg stellte sich die Menschheit dem Wettstreit, dem Wettkampf; wer ist besser, wer ist schneller?! Der Zusammenhalt war, wenn überhaupt, auf Freunde und Familie begrenzt. Doch sind wir auch heute noch durch diese Kultur, dieses konkurrenzorientierte Vorteilsdenken geprägt, oder findet bereits ein Wertewandel statt, hin zu einem sozialeren und menschlicheren Umgang miteinander? Obwohl die Arbeitswelt und der Erfolg eines Unternehmens noch stark von einem wettbewerbs- und konkurrenzorientierten Denken beeinflusst wird, so zeigt sich doch, dass der Zusammenarbeit und einem effektiven Miteinander in den letzten Jahrzehnten immense Bedeutung beigemessen wurde und diese immer mehr in den Fokus der Arbeits- und Organisationsforschung gerutscht ist. Natürlich ist es wichtig, der Konkurrenz ihren Freiraum zu lassen; sie spornt an, sie führt zu Höchstleistungen und sie ist Basis des wirtschaftlichen Antriebs; aber auch die Kooperation hat Anspruch darauf, ausgelebt werden zu dürfen, bringt sie doch positive Gefühle, Wertschätzung und Anerkennung; Faktoren, die zu Zufriedenheit bei den Mitarbeitern führen und folglich auch zu guten Ergebnissen. Ein komplexer Zusammenhang in Anbetracht dessen, dass die Kooperation und die Konkurrenz zwei gegensätzliche Verhaltensweisen darstellen. Oder sollten wir beide Konstrukte eher als „sich ergänzend“ betrachten? Aufgrund des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wertewandels ist es durchaus sinnvoll, beiden Verhaltensweisen ihre Vorzüge zuzuschreiben. Sie können beide, abhängig von den situativen Bedingungen und persönlichen Einstellungen und Motiven, zum gewünschten Ziel führen bzw. in einer bestimmten Situation die effektivere Verhaltensstrategie darstellen. Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit behandelt, spielen vielfältige Faktoren eine Rolle, die zu kooperativem bzw. kompetitivem Verhalten führen können; außerdem wurde aufgezeigt, dass beide Verhaltensweisen sowohl im privaten als auch im wirtschaftlichen Bereich ihre Vor- und Nachteile haben. Aufgrund dessen sollte weder die Kooperation noch die Konkurrenz als negativ beurteilt oder als Verhalten abgelehnt werden. Wie in vielen Dingen des Lebens, kommt es auch hier darauf an, was man damit macht und wie man es macht: man kann freundlich konkurrieren und böse kooperieren und umgekehrt. Die Quelle für unser Verhalten liegt schlussendlich noch immer bei einem Menschen selbst.

Obwohl jeder Mensch für sein Handeln und Tun selbst verantwortlich ist, stellt sich doch die Frage, wie man dieses Verhalten in der Arbeitswelt beeinflussen kann, um einerseits gemeinschaftlich arbeiten und andererseits vorgegebene Ziele erreichen zu können. Immerhin zeigt sich in vielen Unternehmen ein starker Trend: es werden Arbeitsgruppen und Teams

gebildet, um die Fähigkeiten und das Wissen mehrerer Gruppenmitglieder nutzen und somit die bestmöglichen Arbeitsleistungen und Ergebnisse erzielen zu können. Die Zielerreichung setzt jedoch ein gut funktionierendes Team voraus, und dieses ist wieder von vielfältigen Faktoren abhängig. Kommunikation, Vertrauen, Fairness, Aufgabenabhängigkeit sind nur einige Begriffe, die zu einem wesentlichen Erfolg und der Wirksamkeit der Gruppe beitragen.

Wie in der hier vorliegenden Studie gezeigt wurde, üben auch der Führungsstil und der Zeitdruck einen Einfluss auf das Verhalten der Gruppenmitglieder aus. Der autoritäre Führungsstil führt zu vermehrter Kooperation innerhalb der Gruppe. Ältere Studien sind oft zu einem gegenteiligeren Ergebnis gekommen, doch in Anbetracht der gesellschaftlichen Veränderungen sind die Ergebnisse dieser aktuellen Studie wenig verwunderlich. Während man sich früher unter einer „Schreckensherrschaft“ erst recht behaupten und somit konkurrieren mußte, so könnte man annehmen, dass sich heutzutage die Kollegen gegen einen machtstrebenden Führer verbünden. Doch auch wenn die Studie einen Einfluss des autoritären Führungsstils auf die Kooperationsbereitschaft aufzeigt, so wird daraus nicht ersichtlich, auf welchen Beweggründen diese basiert oder von welcher Qualität die Zusammenarbeit ist. Ist die daraus resultierende Kooperation ein echtes, freundschaftliches und effektives Miteinander oder vereinen sich die Kollegen nur, weil sie anders nicht „überleben“ können und somit aus dem Zusammenhalt einen persönlichen Nutzen ziehen; diese Annahme würde dann implizieren, dass die Zusammenarbeit auf kompetitiven Gedanken beruht und folglich auch nicht die positiven Konsequenzen einer echten Gemeinschaft mit sich bringen kann. Die Qualität der Kooperation bzw. Konkurrenz in Abhängigkeit vom Führungsstil stellt eine interessante Forschungsfrage für zukünftige Untersuchungen dar.

Ob der autoritäre Führungsstil als wünschenswertes oder effektives Führungsverhalten zu beurteilen ist, wurde in der Theorie ausführlich behandelt, kurz zusammengefasst lässt sich jedoch behaupten, dass der autoritäre Vorgesetzte nicht mehr den zeitgemäßen Ansprüchen gerecht werden kann.

Wie in zahlreichen Studien bereits gezeigt, führt auch in dieser Studie der demokratische Führungsstil zu einer erhöhten Kooperationsbereitschaft. Einer Führungsperson, der das gemeinsame Erledigen der Aufgaben sowie eine gemeinsame Zielerreichung wichtig ist, überträgt anscheinend den Wunsch nach einer guten Zusammenarbeit auch auf seine Mitarbeiter. Wenn den Gruppenmitgliedern die Möglichkeit gegeben wird, sich einzubringen und am Gruppenprozess teilzunehmen, so fördert dies das gemeinschaftliche Miteinander.

Diese Ergebnisse legen nahe, dass ein demokratischer Führungsstil in einer wettbewerbsorientierten Welt einen positiveren Einfluss auf die Gruppe ausübt und folglich auch als wünschenswerter Führungsstil angesehen werden kann. Die Studie zeigt jedoch nicht auf, in welcher Art und Weise der demokratische Führungsstil zur Kooperation beiträgt, oder welche Verhaltensformen des Vorgesetzten letztendlich das Kooperationsgefühl stärken. Auch diese Frage sollte im Mittelpunkt weiterer Forschungsansätze stehen.

Betrachtet man nun die Auswirkungen des Führungsstils auf das Gruppenverhalten, so ist es auch von Wichtigkeit, weitere Moderatorvariablen zu berücksichtigen. Unsere Stichprobe bestand zu 78% aus Frauen, wobei gemäß vorhergehenden Studien Frauen grundsätzlich zu kooperativen Verhalten neigen. Man könnte also annehmen, dass unsere Ergebnisse von der großen Anzahl an Frauen beeinflusst wurde und deshalb in beiden Bedingungen, autoritärer und demokratischer Führungsstil, eine erhöhte Kooperationsbereitschaft aufgezeigt wurde. In Anbetracht des hohen Frauenanteils sind die Ergebnisse nur eingeschränkt zu interpretieren. Zudem weist die Stichprobe einen Alterdurchschnitt von ca. 32 Jahren auf und besteht zu ca. 76% aus Personen, die in einer Partnerschaft leben. Man kann annehmen, dass auch diese beiden Faktoren die Kooperationsbereitschaft zusätzlich positiv beeinflussen. Einerseits ist die heutige Generation der 30ig-Jährigen in einer Wohlstandsgesellschaft aufgewachsen und musste nicht im Konkurrenzkampf groß werden. Andererseits leben die meisten Versuchspersonen in einer Beziehung und die Basis jeder Beziehung ist das Miteinander. Die Stichprobe dieser Studie ist zudem hochqualifiziert und auch andere Studien konnten eine Korrelation zwischen Bildungsgrad und Kooperationsbereitschaft aufzeigen, weshalb auch hier von einem Einfluss des akademischen Bildungslevels ausgegangen werden kann. Zudem sind 1/3 der Männer und die Hälfte der Frauen seit über 5 Jahren berufstätig, was ebenfalls zu einer vermehrten Kooperationsbereitschaft beitragen kann, gilt es doch in der Arbeitswelt mit seinen Kollegen gut auszukommen. Diese Stichprobencharakteristik wirft weitere Forschungsfragen auf: würden die beiden Führungsstile zu einer erhöhten Konkurrenzbereitschaft führen, wenn in der Stichprobe mehr Männer wären; oder weniger gebildete Personen; oder Arbeitslose?

Die Versuchspersonen wurden auch hinsichtlich ihrer Bewertung der Begriffe Kooperation und Konkurrenz befragt, es konnte jedoch keine eindeutige Präferenz der Probanden in Richtung Kooperation oder Konkurrenz aufgezeigt werden. Wir nehmen also an, dass die neutrale Bewertung beider Verhaltensweisen, sowie die persönliche Einstellung zu

Kooperation und Konkurrenz keinen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten innerhalb der Gruppe darstellen.

Entspricht diese Annahme auch unserer eingangs erwähnten Vermutung, dass sich unsere Gesellschaft einem Wertewandel unterzieht und beiden Verhaltensweisen, in Maß und Ziel, den notwendigen Freiraum läßt? Werden mit den nachkommenden Generationen die Grenzen zwischen Kooperation und Konkurrenz noch mehr ineinanderfließen oder werden wir zurückkehren zu einer wettstreitdominierten Gesellschaft?

Wie sich unsere Gesellschaft schlussendlich entwickeln wird, können wir heutzutage nur erahnen – aber die Thematik wird auch in den kommenden Jahren spannende Forschungsfragen und interessante Ergebnisse mit sich bringen. Um den Ansprüchen der Zukunft gerecht zu werden, gilt es, sich zunehmend mit den persönlichen Aspekten der Gruppenmitglieder auseinanderzusetzen, um die Effektivität von Gruppen untersuchen zu können. Auch die Unterschiede zwischen Mann und Frau, gebildet oder nicht gebildet, berufstätig oder nicht – all diese Faktoren werfen zu untersuchende Fragen auf. Sind z.B. gebildete Personen wirklich kooperativer? Und wie reagieren die einzelnen Gruppen auf das Führungsverhalten oder auf Zeitdruck? Und schließlich, in welcher Form wirkt der Führungsstil oder der Zeitdruck auf das Verhalten von Personen; welche Schlüsselpunkte beeinflussen unsere Entscheidung, ob wir kooperativ oder kompetitiv agieren?

12. LITERATURVERZEICHNIS

- Ahlgren, A. (1983). Sex differences in the correlates of cooperative and competitive school attitudes. *Developmental Psychology*, 19, 881-888.
- Ahlgren, A. & Johnson, D. W. (1979). Sex differences in cooperative and competitive attitudes from the 2nd through the 12th grades. *Developmental Psychology*, 15, 45-49.
- Alcock, J. E. (1974). Cooperation, competition, and the effects of time pressure in Canada and India. *Journal of Conflict Resolution*, 18, 171-197.
- Aritzeta, A. & Balluerka, N. (2006). Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: A multilevel approach. *Psicotema*, 18, 757-765.

-
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology* 92, 191-201.
- Balliet, D. (2010). Communication and Cooperation in Social Dilemmas: A Meta-Analytic Review. *Journal of Conflict Resolution*, 54(1), 39-57.
- Birker, G. & Birker, K. (2007). *Teamentwicklung und Konfliktmanagement Effizienzsteigerung durch Kooperation*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. (4. Auflage). Berlin: Springer.
- Brewer, M. B. & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543-549.
- Brockhaus-Verlag. (2009). *Der große Brockhaus in einem Band*. (4. Auflage). Gütersloh/München: Brockhaus in der Wissenmedia.
- Broverman, I. K., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., Rosenkrantz, P. S. & Vogel, S.R. (1970). Sex role stereotypes and clinical judgments of mental health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 34, 1-7.
- Bruno, J. (2001). *Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Bungard, W. & Antoni, C. H. (1993). *Gruppenorientierte Interventionstechniken*. In Schuler, H. (Hrsg). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (377-404). Bern: Huber.
- Charness, G. & Villeval, M. C. (2009). Cooperation and competition in intergenerational experiments in the field and the laboratory. *The American Economic Review*, 99, 956-978.
- Chen, C. C., Chen, X. P. & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism - collectivism. *Academy of Management Review*, 23, 285-304.
- Coleman, P. T. (2011). *Conflict, Interdependence and Justice. The intellectual Legacy of Morton Deutsch*. New York: Springer.
- Crockenberg, S. B., Bryant, B. K. & Wilce, L.S. (1976). The effects of cooperatively and competitively structured learning environments on interpersonal behavior. *Child Development*, 47, 386-396.

-
- Deutsch, M. (2006). *Cooperation and competition*. In Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E. C. (Hrsg.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and practice* (23–42). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dudenredaktion: Duden. (2007). *Duden Recht A-Z. Fachlexikon für Studium, Ausbildung und Beruf*. (1. Auflage). Mannheim: Bibliografisches Institut & F.A.Brockhaus.
- Felber, C. (2009). *Kooperation statt Konkurrenz: 10 Schritte aus der Krise*. Wien: Deuticke.
- Fox, J. & Guyer, M. (1977). Group Size and Others' Strategy in an N-Person Game. *Journal of Conflict Resolution*, 21(2), 323–338.
- Gächter, S., Herrmann, B. & Thöni, C. (2004). Trust, voluntary cooperation, and socio economic background: Survey and experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 55, 505-531.
- Götz-Seidl, S. (2004). *Auswirkungen von Führungsstilen auf das Leistungsverhalten von Mitarbeitern*. Germany: Grin Verlag.
- Greenberg, J. (2005). *Managing Behavior in Organizations*. (4. Auflage). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for Justice on the Job*. Thousand Oaks. California: Sage.
- Grunwald, W. (1981a). *Konflikt-Konkurrenz-Kooperation: Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse*. In Grunwald, W. & Lilge, H. G. (Hrsg.). *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen* (50-96). Bern/Stuttgart: UTB für Wissenschaft.
- Guzzo, R. A. & Dickson M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-38.
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). *Group Performance and Intergroup Relations in Organizations*. In Dunnette, M. D. & Hough, Leatta, M. (Hrsg.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (269-313). (2. Auflage). CA: Palo Alto.
- Hentze, J., Graf, A., Kammel, A. & Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. Germany: Haupt Verlag.
- Herkner, W. (1991). *Lehrbuch Sozialpsychologie*. Bern: Hans Huber.
- Hermann, U. (1982). *Knaurs etymologisches Lexikon: Herkunft und Geschichte von 10000 Wörtern unserer Gegenwartssprache*. München: Lexikographisches Institut.
- Hertel, G. & Scholl, W. (2006). *Grundlagen der Gruppenarbeit in Organisationen*. In Zimolong, B. & Konradt, U. (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie-Ingenieurpsychologie* (181-216). Göttingen: Hogrefe.
- Hoffmann, M. (1983). Die 12 Kriterien gelungener Kooperation. *Management Focus*, 4, 14-17.

-
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Hörstmann, M. & Jeude, K. (2006). *Konkurrenz und Solidarität. Auswirkungen von konkurrierendem und solidarischem Verhalten im ökonomischen Kontext.* Deutschland: Books on demand.
- Jäger, D. & Heymann, C. (2005). *Kooperation, Konkurrenz, Konflikte in und zwischen Gruppen.* Darmstadt: Technische Universität. Institut für Sportwissenschaften.
- Jeffries, F. L. & Becker, T. E. (2008). Trust, Norms and Cooperation: Development and Test of a simplified Model. *Journal of Behavioral and Applied Management* 9(3), 316-338.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). The Discipline of Teams. What makes the difference between a team that performs and one that doesn't? *Harvard Business Review*, March-April), 111-120.
- Kiazod, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiemitz, C. & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The Role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research of Personality*, 44, 512-519.
- Kirchler, E. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* (2. Korrigierte Auflage). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Kivlighan, D. M. Jr., London, K. & Miles, J. R. (2012). Are two heads better than One? The Relationship between number of group Leaders and Group Members, and Group Climate and Group Member Benefit from Therapy. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 16(1), 1-13.
- Kleint, O. (2007). *Führungsstile des Managements im Vergleich, mit Exkurs in die besondere Führung im Rettungsdienst.* Germany: Grin Verlag.
- Kline, T. J. B. (1995). Cooperativeness and competitiveness: Dimensionality and gender specificity of the classroom life instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 335-339.
- Knight, G. P. (1982). Cooperative-competitive social orientation: Interactions of birth order with sex and economic class. *Child Development*, 53, 664-667.
- Knight, G. P. & Kagan, S. (1981). Apparent sex differences in cooperation-competition: A function of individualism. *Developmental Psychology*, 17, 783-790.
- Leseman, P. P. M. & Sijtsling, F. F. (1996). Cooperation and Instruction in practical problem solving. Differences in interaction styles of mother-child dyads as related to socio-

-
- economic background and cognitive development. *Learning and Instructions*, 6(4), 307-323.
- Lodewijx, H. F. M. (2001). Individual-Group Continuity in Cooperation and Competition under varying communications conditions. *Current Research in Social Psychology. An electronic Journal*, 6(12), No pagination specified.
- Martin, A. & Purwin, J. (1999). *Soziale Fähigkeiten in der Gruppenarbeit: Empirische Ergebnisse und Konzipierung eines Messinstruments*. Deutschland: Universitäts Verlag.
- Momand, H. (2011). *Mobbing in der Arbeitswelt: Ursachen, Folgen und mögliche Leistungsansätze für ein verbessertes Arbeitsklima*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Moser, S. K. & Wodzicki, K. (2007). The effect of reward Interdependence on cooperation and Information-Sharing Intentions. *Swiss journal of psychology*, 66(2), 117-127.
- Neuberger, O., Conradi, W. & Maier, W. (1985). *Individuelles Handeln und sozialer Einfluss Einführung in die Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Niederle, M. & Vesterlund, L. (2008). Gender differences in competition. *Negotiation Journal*, 24, 447-463.
- Oechsler, W. (2006). *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. (8.Auflage). München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. & Tannenbaum, S. I. (1992). *Toward an understanding of team performance and training*. In Swezey, R. W. & Salas, E. (Hrsg.). *Teams: Their training and performance* (3-29). New Jersey: Norwood.
- Schlüter, A. (2009). *Grundlagen der Unternehmensführung*. Germany: Grin Verlag.
- Schubert, K. & Klein, M. (2006). *Das Politlexikon*. (4. Auflage). Bonn: Dietz Verlag.
- Schwarz, P. (1979). *Morphologie von Kooperationen und Verbänden*. Tübingen: Mohr.
- Seppälä, T., Lipponen, J. & Pirttilä-Backman, A. M. (2012). Leader Fairness and Employees' Trust in Coworkers: The Moderating Role of Leader Group Prototypicality. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 16(1), 35-49.
- Shwalb, D. W., Shwalb, B. J. & Nakazawa, J. (1995). Competitive and cooperative attitudes: A longitudinal survey of Japanese adolescents. *The Journal of Early Adolescence*, 15, 145-168.
- Tang, S. (1999). Cooperation or competition: A comparison of U.S. and Chinese college students. *The Journal of Psychology*, 133, 413-423.

-
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-102.
- Tjosvold, D. (1982). Effects of cooperative and competitive interdependence and task complexity on subordinates' productivity, perception of leader, and group development. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 14(1), 24-34.
- Triandis, H. C. (1989). *Cross-cultural studies of individualism-collectivism*. In Berman, J. J. (Hrsg.). *Nebraska Symposium on Motivation: Cross-cultural perspectives* (41-133). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Van Ginkel, W. P. & Van Knippenberg, D. (2012). Group Leadership and shared task representations in decision making groups. *The Leadership Quarterly*, 23, 94-106.
- Van Lange, P. & De Dreu, C. (2003). *Soziale Interaktion: Kooperation und Wettbewerb*. In Stroebe, W., Jonas K. & Hewstone, M. (Hrsg.). *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (381-412). (4. Auflage). Berlin Heidelberg New York: Springer Verlag.
- Van Vugt, M., De Cremer, D. & Janssen, D. P. (2007). Gender differences in cooperation and competition: The male-warrior hypothesis. *Psychological Science*, 18, 19-23.
- Vecchio, L. N. (2009). *Zusammenarbeit in Gruppen und Teams*. Germany: Grin Verlag.
- Weise, P. (1997). *Konkurrenz und Kooperation*. In Held, M. (Hrsg.). *Normative Grundfragen der Ökonomik* (58-80). Frankfurt/New York: Campus.
- Zhang, A.Y., Tsui, A. S. & Wang, D. X. (2011). Leadership Behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group process. *The Leadership Quarterly*, 22, 851-862.

13. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Kontinuum der Führungsstile nach Tannenbaum & Schmidt	18
Abb. 2: 8 Situationstypen von Fiedler	21
Abb. 3: 9x9 - Matrix des Managerial Grid Modells	22
Abb. 4: Dimensionen der Kooperationsfähigkeit	31
Abb. 5: Beispielitem aus der Skala Teamorientierung des BIP-Fragebogens.....	52
Abb. 6: Verhalten- und Antwortmöglichkeiten in den Situationen der Kurzgeschichten, Vignetten. ...	53
Abb. 7: Manipulation Check: Faktor Führungsstil.....	54
Abb. 8: Manipulation Check: Faktor Zeitdruck	54

Abb. 9: Bewertungsskala: Faktor Führungsstil	54
Abb. 10: Bewertungsskala: Faktor Zeitdruck.....	55
Abb. 11: Graphische Darstellung der Häufigkeit des Alters der Versuchsteilnehmer	56
Abb. 12: Graphische Darstellung der Häufigkeit des Geschlechts der Versuchsteilnehmer.....	56
Abb. 13: Tabelle zur Erwerbstätigkeit in Wochenstunden der Versuchsteilnehmer	57
Abb. 14: Tabelle zur Erwerbsdauer in Jahren der Versuchsteilnehmer	57
Abb. 15: Graphische Darstellung des Familienstandes der Versuchsteilnehmer	57
Abb. 16: Tabelle zum Bildungsgrad der Versuchsteilnehmer.....	58
Abb. 17: Histogramm der Ergebnisse aus der Skala Teamorientierung.....	60
Abb. 18: Histogramme der Ergebnisse der Kurzskalen Reihenfolgeeffekte	63
Abb. 19: Grafische Darstellung der Mittelwerte (Reihenfolgeeffekte) für die Vignetten 1 bis 4	65
Abb. 20: Interaktionsdiagramm Vignette 1_Fa/Zn	67
Abb. 21: Interaktionsdiagramm Vignette 2_Fa/Zh	68
Abb. 22: Interaktionsdiagramm Vignette 3_Fd/Zn	69
Abb. 23: Interaktionsdiagramm Vignette 4_Fd/Zh	70
Abb. 24: Interaktionsdiagramm Kurzskala (msc_vign1 bis msc_vign4)	73
Abb. 25: Interaktionsdiagramm mit der Kovariate Alter	78
Abb. 26: Interaktionsdiagramm mit der Kovariate Geschlecht	79
Abb. 27: Interaktionsdiagramm mit der Kovariate Bildung.....	80
Abb. 28: Interaktionsdiagramm mit der Kovariate Skala Teamorientierung/BIP	82

ANHANG

BEDINGUNGEN

Die vier Vignetten (Kurzgeschichten) wurden aufbauend auf Beispielen aus der Literatur und Forschung formuliert.

VIGNETTE 1 | FÜHRUNG AUTORITÄR & ZEITDRUCK NIEDRIG

Sie sind Mitglied einer 5-köpfigen Arbeitsgruppe in einem renommierten Unternehmen. Es gilt, einen wichtigen Arbeitsauftrag für einen potentiellen Neukunden mit höchster Qualität, jedoch ohne bestimmte Zeitvorgaben, zu realisieren. Allerdings wird das Projekt von Ihrem stets strengen Vorgesetzten überwacht, der wie gewohnt mit schroffem Ton auf eine äußerst präzise und hochwertige Ausführung der Aufgaben hinweist, um den Neukunden überzeugen zu können. Bei der Projektbesprechung wird erneut das Motto „Qualität vor Quantität“ angesprochen und er erklärt Ihnen rücksichtslos: „Sollten die qualitativen Vorgaben des Projekts trotz des großzügigen Zeitrahmens nicht erreicht werden, können Sie alle Ihre doppelte Prämie vergessen.“ Ohne nähere Erläuterungen stürmt er mit mürrischem Blick aus dem Besprechungszimmer.

VIGNETTE 2 | FÜHRUNG AUTORITÄR & ZEITDRUCK HOCH

Seit einer Woche sitzen Sie mit Ihrer Arbeitsgruppe bis spät abends an der Fertigstellung des neuen Online-Shops. Aufgrund einer Grippewelle im Unternehmen kommt es zu einem Ausfall mehrerer Gruppenmitglieder. Die zeitgerechte Umsetzung des Projektes ist gefährdet. Sie und Ihre Arbeitsgruppe werden von Ihrem neuen Vorgesetzten in den Konferenzraum geordert. Ohne sich selbst vorzustellen bzw. Sie zu begrüßen werden Sie von ihm mit forderndem Ton über die weitere Vorgehensweise informiert. Weiters will er der Bitte um Nachbesetzung der fehlenden Gruppenmitglieder keinesfalls nachgehen. Obwohl es fraglich ist, ob Sie das Projekt dennoch pünktlich abschließen können, entlässt er Sie mit strengem Blick und den Worten: „Ich erwarte mir eine zeitgerechte Fertigstellung des Online-Shops, wenn Sie von Ihrem Jahresbonus noch etwas sehen wollen.“

VIGNETTE 3 | FÜHRUNG DEMOKRATISCH & ZEITDRUCK NIEDRIG

Sie haben soeben eine E-Mail erhalten, in der Sie von der neuen Gesetzesrichtlinie, die mit 1.1. 2013 wirksam wird, informiert wurden und die auch Ihr Unternehmen betrifft. Sie und Ihre Arbeitsgruppe werden aufgrund einiger Unklarheiten diesbezüglich vom Bereichsleiter in den Konferenzraum eingeladen, wo Sie bereits von ihm erwartet und freundlich begrüßt werden. Mit motivierenden Worten informiert er Sie über die wichtigsten Punkte und über die schrittweise, gemeinsame Umsetzung dieser Richtlinien. Ob Sie dies nun unmittelbar oder in den nächsten Monaten erledigen ist zweitrangig - Anfang 2013 müssen die Strukturen umgestellt sein. Abschließend werden Sie mit einem Lächeln und den Worten: „Keine Sorge

liebe KollegInnen, wir haben genug Zeit dafür. Bei Unklarheiten oder Fragen können Sie sich natürlich jederzeit an mich wenden“ – verabschiedet.

VIGNETTE 4 | FÜHRUNG DEMOKRATISCH & ZEITDRUCK HOCH

Es ist Freitag, 14:30 Uhr und Büroschluss. Sie wollen pünktlich gehen, um einen wichtigen privaten Termin wahrnehmen zu können. In diesem Moment kommt Ihr Vorgesetzter mit einem dringenden Auftrag für Ihre Arbeitsgruppe in das Büro. Es geht um die Organisation einer strategisch wichtigen Präsentation (Aufbereitung, Diagramme, Reports, etc.), die noch am selben Abend stattfinden soll. Der zur Verfügung stehende Zeitrahmen ist also sehr knapp. Natürlich verstehe er es, wenn jemand bereits andere Termine hätte, eine Bereitschaft zu Überstunden würde diesmal deswegen speziell entlohnt werden. Höflich bittet er Sie, zu bleiben und hofft auf Unterstützung Ihrerseits, damit die Präsentation zeitgerecht stattfinden kann. Ob Sie nun Ihrem privaten Termin nachgehen können, ist fraglich.

SKALA TEAMORIENTIERUNG

BOCHUMER INVENTAR ZUR BERUFSBEZOGENEN PERSÖNLICHKEITSBESCHREIBUNG

Folgende sechs Fragen zur Erhebung der Einstellung zu Kooperation und Konkurrenz kamen zum Einsatz.

1. Ich erziele die besten Arbeitsergebnisse, wenn ich allein arbeite.
2. Ich bin davon überzeugt, dass nahezu alle aktuellen Probleme nur im Team zu bewältigen sind.
3. Wenn man eine Aufgabe optimal erledigen will, sollte man Sie alleine angehen.

4. Ich kann meine Fähigkeiten vor allem in der Zusammenarbeit mit anderen voll entfalten.
5. Es widerstrebt meinem Arbeitsstil, ständig alles mit anderen diskutieren zu müssen.
6. Wenn ich die Wahl habe, bearbeite ich Aufgaben lieber gemeinsam mit anderen.

Herzlich Willkommen!

Im Rahmen unserer **Diplomarbeit** im Studienfach der Wirtschaftspsychologie an der Universität Wien interessieren wir uns für die Arbeitsbedingungen in Gruppen.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert 5-10 Minuten.

Bedenken Sie bitte:

Es handelt sich um eine wissenschaftliche Arbeit, für die es klare Richtlinien und Standards gibt.
Alle Angaben die Sie machen, werden **anonym und für Dritte unzugänglich aufbewahrt!**
Sie haben jederzeit das Recht ohne Angabe von Gründen die Befragung abzubrechen.

Vielen herzlichen Dank für Ihr Interesse und die Teilnahme an der Studie!

KONTAKT

Ulla Swoboda
Carina Proprenter
» [E-Mail](#)
Institut für Wirtschaftspsychologie
Universität Wien

Fragebogen starten



0% ausgefüllt

Geschlecht

- männlich
 weiblich

Alter

Alter: Jahre

Sind Sie erwerbstätig?

- Nein
 Ja

Weiter



9% ausgefüllt

Wieviele Stunden arbeiten Sie pro Woche?

- unter 20h
 20h-30h
 über 30h

Wie lange sind Sie schon erwerbstätig?

- unter 1 Jahr
 1-5 Jahre
 über 5 Jahre

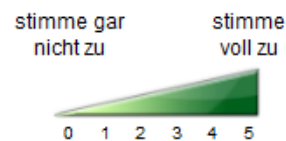
Weiter



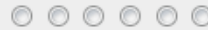
18% ausgefüllt

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen:

Skala von links (1 = stimme gar nicht zu) nach rechts (6 = stimme voll zu)



Ich erziele die besten Arbeitsergebnisse, wenn ich allein arbeite.



Ich bin davon überzeugt, dass nahezu alle aktuellen Probleme nur im Team zu bewältigen sind.



Es widerspricht meinem Arbeitsstil, ständig alles mit anderen diskutieren zu müssen.



Ich kann meine Fähigkeiten vor allem in der Zusammenarbeit mit anderen voll entfalten.



Wenn man eine Aufgabe optimal erledigen will, sollte man Sie alleine angehen.



Wenn ich die Wahl habe, bearbeite ich Aufgaben lieber gemeinsam mit anderen.



Weiter



27% ausgefüllt

Im Folgenden finden Sie 4 Situationen zu Arbeitsbedingungen in Gruppen.

Versuchen Sie sich in diese Situationen einzudenken und bearbeiten Sie bitte die darauffolgenden Aussagen.

zu den Situationen



36% ausgefüllt

Situation 1 von 4

Sie sind Mitglied einer 5-köpfigen Arbeitsgruppe in einem renommierten Unternehmen. Es gilt, einen wichtigen Arbeitsauftrag für einen potentiellen Neukunden mit höchster Qualität, jedoch ohne bestimmte Zeitvorgaben, zu realisieren. Allerdings wird das Projekt von Ihrem stets strengen Vorgesetzten überwacht, der wie gewohnt mit schroffem Ton auf eine äußerst präzise und hochwertige Ausführung der Aufgaben hinweist, um den Neukunden überzeugen zu können. Bei der Projektbesprechung wird erneut das Motto „Qualität vor Quantität“ angesprochen und er erklärt Ihnen rücksichtslos: „Sollten die qualitativen Vorgaben des Projekts trotz des großzügigen Zeitrahmens nicht erreicht werden, können Sie alle Ihre doppelte Prämie vergessen.“ Ohne nähere Erläuterungen stürmt er mit mürrischem Blick aus dem Besprechungszimmer.

Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?

	trifft nicht zu	trifft weniger zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Ich arbeite eng mit meiner Gruppe zusammen und stimme mich permanent ab, um die uns zugeteilten Aufgaben bestens zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche den Arbeitsauftrag im Alleingang zu bearbeiten, da ich nicht von möglichen Ineffizienzen in meiner Gruppe abhängig sein möchte. Die anderen halten mich nur auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich grenze die Verantwortungsbereiche innerhalb der Gruppe klar ab. Alleine zu arbeiten ist effektiver, das Nötigste wird abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nur in der Gruppe können wir es schaffen. Intensive Gruppenarbeit ist unser Erfolgsfaktor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie empfinden Sie den Führungsstil des Vorgesetzten?

autoritär

demokratisch

Wie stressintensiv empfinden Sie die Projektabwicklung in der Gruppe?

niedrig

hoch

Wie bewerten Sie den Führungsstil des Vorgesetzten?

negativ

positiv

Wie bewerten Sie den vorgegebenen Zeitrahmen für die Projektabwicklung in der Gruppe?

negativ

positiv

Weiter

Situation 2 von 4

Seit einer Woche sitzen Sie mit Ihrer Arbeitsgruppe bis spät abends an der Fertigstellung des neuen Online-Shops. Aufgrund einer Grippewelle im Unternehmen kommt es zu einem Ausfall mehrerer Gruppenmitglieder. Die zeitgerechte Umsetzung des Projektes ist gefährdet. Sie und Ihre Arbeitsgruppe werden von Ihrem neuen Vorgesetzten in den Konferenzraum geordert. Ohne sich selbst vorzustellen bzw. Sie zu begrüßen werden Sie von ihm mit forderndem Ton über die weitere Vorgehensweise informiert. Weiters will er der Bitte um Nachbesetzung der fehlenden Gruppenmitglieder keinesfalls nachgehen. Obwohl es fraglich ist, ob Sie das Projekt dennoch pünktlich abschließen können, entlässt er Sie mit strengem Blick und den Worten: „Ich erwarte mir eine zeitgerechte Fertigstellung des Online-Shops, wenn Sie von Ihrem Jahresbonus noch etwas sehen wollen.“

Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?

	trifft nicht zu	trifft weniger zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Ich versuche den Arbeitsauftrag im Alleingang zu bearbeiten, da ich nicht von möglichen Ineffizienzen in meiner Gruppe abhängig sein möchte. Die anderen halten mich nur auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich grenze die Verantwortungsbereiche innerhalb der Gruppe klar ab. Alleine zu arbeiten ist effektiver, das Nötigste wird abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nur in der Gruppe können wir es schaffen. Intensive Gruppenarbeit ist unser Erfolgsfaktor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite eng mit meiner Gruppe zusammen und stimme mich permanent ab, um die uns zugeteilten Aufgaben bestens zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie empfinden Sie den Führungsstil des Vorgesetzten?

autoritär demokratisch

Wie stressintensiv empfinden Sie die Projektentwicklung in der Gruppe?

niedrig hoch

Wie bewerten Sie den Führungsstil des Vorgesetzten?

negativ positiv

Wie bewerten Sie den vorgegebenen Zeitrahmen für die Projektentwicklung in der Gruppe?

negativ positiv

Weiter

Situation 3 von 4

Sie haben soeben eine E-Mail erhalten, in der Sie von der neuen Gesetzesrichtlinie, die mit 1.1. 2013 wirksam wird, informiert wurden und die auch Ihr Unternehmen betrifft. Sie und Ihre Arbeitsgruppe werden aufgrund einiger Unklarheiten diesbezüglich vom Bereichsleiter in den Konferenzraum eingeladen, wo Sie bereits von ihm erwartet und freundlich begrüßt werden. Mit motivierenden Worten informiert er Sie über die wichtigsten Punkte und über die schrittweise, gemeinsame Umsetzung dieser Richtlinien. Ob Sie dies nun unmittelbar oder in den nächsten Monaten erledigen ist zweitrangig – Anfang 2013 müssen die Strukturen umgestellt sein. Abschließend werden Sie mit einem Lächeln und den Worten: „Keine Sorge liebe KollegInnen, wir haben genug Zeit dafür. Bei Unklarheiten oder Fragen können Sie sich natürlich jederzeit an mich wenden“ – verabschiedet.

Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?

	trifft nicht zu	trifft weniger zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Ich versuche den Arbeitsauftrag im Alleingang zu bearbeiten, da ich nicht von möglichen Ineffizienzen in meiner Gruppe abhängig sein möchte. Die anderen halten mich nur auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite eng mit meiner Gruppe zusammen und stimme mich permanent ab, um die uns zugeteilten Aufgaben bestens zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich grenze die Verantwortungsbereiche innerhalb der Gruppe klar ab. Alleine zu arbeiten ist effektiver, das Nötigste wird abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nur in der Gruppe können wir es schaffen. Intensive Gruppenarbeit ist unser Erfolgsfaktor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie empfinden Sie den Führungsstil des Vorgesetzten?

autoritär demokratisch

Wie stressintensiv empfinden Sie die Projektentwicklung in der Gruppe?

niedrig hoch

Wie bewerten Sie den Führungsstil des Vorgesetzten?

negativ positiv

Wie bewerten Sie den vorgegebenen Zeitrahmen für die Projektentwicklung in der Gruppe?

negativ positiv

Weiter

Situation 4 von 4

Sie sind Mitglied einer 5-köpfigen Arbeitsgruppe in einem renommierten Unternehmen. Es gilt, einen wichtigen Arbeitsauftrag für einen potentiellen Neukunden mit höchster Qualität, jedoch ohne bestimmte Zeitvorgaben, zu realisieren. Allerdings wird das Projekt von Ihrem stets strengen Vorgesetzten überwacht, der wie gewohnt mit schroffem Ton auf eine äußerst präzise und hochwertige Ausführung der Aufgaben hinweist, um den Neukunden überzeugen zu können. Bei der Projektbesprechung wird erneut das Motto „Qualität vor Quantität“ angesprochen und er erklärt Ihnen rücksichtslos: „Sollten die qualitativen Vorgaben des Projekts trotz des großzügigen Zeitrahmens nicht erreicht werden, können Sie alle Ihre doppelte Prämie vergessen.“ Ohne nähere Erläuterungen stürmt er mit mürrischem Blick aus dem Besprechungszimmer.

Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?

	trifft nicht zu	trifft weniger zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Nur in der Gruppe können wir es schaffen. Intensive Gruppenarbeit ist unser Erfolgsfaktor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche den Arbeitsauftrag im Alleingang zu bearbeiten, da ich nicht von möglichen Ineffizienzen in meiner Gruppe abhängig sein möchte. Die anderen halten mich nur auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite eng mit meiner Gruppe zusammen und stimme mich permanent ab, um die uns zugeteilten Aufgaben bestens zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich grenze die Verantwortungsbereiche innerhalb der Gruppe klar ab. Alleine zu arbeiten ist effektiver, das Nötigste wird abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie empfinden Sie den Führungsstil des Vorgesetzten?

autoritär demokratisch

Wie stressintensiv empfinden Sie die Projektabwicklung in der Gruppe?

niedrig hoch

Wie bewerten Sie den Führungsstil des Vorgesetzten?

negativ positiv

Wie bewerten Sie den vorgegebenen Zeitrahmen für die Projektabwicklung in der Gruppe?

negativ positiv

Familienstand:

in einer Partnerschaft lebend, verheiratet

geschieden, ledig, single, verwitwet

Höchst abgeschlossene Ausbildung

Pflichtschule

Lehre

Fachschule

Matura

Fachhochschule/Universität

 universität wien


82% ausgefüllt

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung
und Ihre Teilnahme an der Studie!**

» [Dieses Fenster schließen](#)

KONTAKT

Ulla Swoboda
Carina Proprenter
» [E-Mail](#)
Institut für Wirtschaftspsychologie
Universität Wien

 universität wien

ABSTRACT

Kooperation und Konkurrenz, diese beiden Verhaltensweisen stehen im Mittelpunkt zahlreicher Forschungsansätze, spielen sich doch in der heutigen Arbeitswelt eine wesentlichen Rolle. Konkurrenz kann zu Höchstleistungen führen und Kooperation zu einem effektiven Miteinander beitragen. Die Bedingungen und die Auswirkungen beider Verhaltensstrategien sind vielfältig und wurden auszugsweise in dieser Arbeit präsentiert. Aufbauend auf diese theoretischen Erläuterungen und auf die zur Zeit vorliegenden Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie wurde eine Studie durchgeführt, die sich besonders mit dem Einfluss des autoritären und demokratischen Führungsstils, sowie einem niedrigen und hohen Zeitdruck auf das Verhalten in Arbeitsgruppen befasst. Mittels Vignetten wurden die verschiedenen Ausprägungen beider Bedingungen realisiert und somit das Antwortverhalten der Gruppenmitglieder hinsichtlich Kooperation und Konkurrenz erhoben. Zudem wurden weitere Variablen wie Alter, Geschlecht, Bildung und die Bewertung der beiden Begriffe Kooperation und Konkurrenz im Kontext der Ergebnisse betrachtet. Es konnte aufgezeigt werden, dass der autoritäre Führungsstil zu einer erhöhten Kooperationsbereitschaft beiträgt als der demokratische Führungsstil und ein niedriger Zeitdruck das kooperative Verhalten fördert.

Curriculum Vitae

Ausbildung

2008 - 2012	Studium der Psychologie an der Universität Wien (Beginn 2. Abschnitt)
2005 - 2007	Diplomierte Ernährungstrainerin an der Vitalakademie Wien (Abschluss mit Auszeichnung)
2001 - 2004	Studium der Psychologie an der Universität Wien (Abschluss des 1. Abschnitts)
2000 - 2001	Public Relations-Lehrgang am BFI (mit staatlich geprüftem Abschluss)

Berufstätigkeit

seit Februar 2011	Selbstständige Unternehmerin
08/2009 - 06/2010	3Xmedia - TOPAVA Marketing- und HandelsgesmbH (Industriestraße 2, 2301 Groß Enzersdorf): Marketing, Redaktion, Online
01/2009 - 08/2009	Welko Media Werbe-GmbH, Kochen in Wien (Mariahilferstr. 12, 1060 Wien): Marketing, Organisation und Administration
07/2008 - 01/2009	Gourmet Consult & AOC Genusscréateure (Kantgasse 3, 1010 Wien): Sales & Consultant
06/2007 - 04/2008	Restaurant & Kochsalon Wrenkh (Bauernmarkt 10, 1010 Wien): Innovationsassistentin
03/2003 - 10/2007	Austrian Airlines Group (Flughafen Wien-Schwechat): Diplomierte Flugbegleiterin

Qualifikationen

- ✓ Reglementierter Gewerbeschein Reisebüro
- ✓ Galileo - Computerunterstütztes Reservierungs-System für die Reisebranche
- ✓ BMD - Business Software
- ✓ Adobe Photoshop Grundkurs und Aufbaukurs (Fotomontage und Retusche), WIFI Wien

Persönliche Weiterbildung

03/2007 – 04/2007

Volontär-Auslandsaufenthalt und Spanisch-Sprachkurs in Costa Rica, Zentralamerika

02/2009 – 04/2009

Absolvierung des 6-wöchigen Pflichtpraktikums, Studiengang Psychologie, und Spanisch-Sprachkurse in Argentinien, Südamerika

Besondere Kenntnisse

Sprachen

Deutsch (Muttersprache)
Englisch (fließend)
Spanisch (gut)
Französisch (Grundkenntnisse)

EDV

MS-Office
Mac-Office-Apple
INFOR (Produktionsplanungssystem)
CMS, HTML-Kenntnisse
Spezielle Foto- und Grafikprogramme (Adobe Photo Shop, Adobe Indesign, Corel Draw, Corel Photo Paint)
div. Internetapplikationen